



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV MANAGEMENTU**

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**MARKETINGOVÉ NÁSTROJE POSILOVÁNÍ  
KONKURENCESCHOPNOSTI**

MARKETING TOOLS INCREASING COMPETITIVENESS OF COMPANY

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Jakub Švajda**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.**

**BRNO 2017**

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav managementu  
Student: **Jakub Švajda**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Ekonomika a procesní management  
Vedoucí práce: **doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.**  
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## Marketingové nástroje posilování konkurenceschopnosti

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je navrhnout opatření rozvíjející marketingové činnosti tak, aby byla posílena tvorba hodnoty pro zákazníka a tím byla docílena vyšší konkurenceschopnost konkrétního podniku. Při řešení bude zásadní důraz kladen na hodnotový přístup k posuzování činnosti vybraného podniku.

Základní dílčí cíle práce:

- vymezení teoretických východisek definujících problematiku marketingových činností v kontextu hodnotového přístupu,
- zhodnocení současného stavu marketingových činností firmy, vymezení pozice na trhu, vymezení současné vytvářené hodnoty a identifikace potenciálu pro posílení konkurenceschopnosti,
- návrh konkrétních opatření rozvíjejících marketingové činnosti daného podniku tak, aby bylo zajištěno posílení konkurenceschopnosti na základě růstu vytváření hodnoty, doporučení týkající se způsobu a průběhu realizace a vyhodnocení návrhu.

**Základní literární prameny:**

ČICHOVSKÝ, L. Marketing konkurenceschopnosti. Praha: Radix, 2002. 272 s. ISBN 80-86031-35-7.

JIRÁSEK, J. A. Konkurenčnost: Vítězství a porážky na kolbišti trhu. Praha: Professional Publishing, 2011. 101 s. ISBN 80-86419-11-8.

PORTER, M. E. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

PORTER, M. E. Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

ZICH, R. Koncepce úspěchuschopnosti: Konkurenceschopnost – vítězství, nebo účast v soutěži. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7204-818-2.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se bude zabývat zjištěním konkurenceschopnosti našeho rodinného podniku a to Lékárny POLIKLINIKY s.r.o. sídlící v Opavě. Analýza společnosti v konkurenčním prostředí bude provedena na základě dostupných makroekonomických a mikroekonomických ukazatelů. Na základě výstupů jednotlivých analýz jsou navržena opatření směřující k posílení konkurenceschopnosti firmy a upevnění postavení na trhu.

## **Abstract**

This bachelor thesis is going to evaluate competitiveness of our family business called Lékárna POLIKLINIKA s.r.o. based in Opava. Analyzing the company in competitive environment is supported by macroeconomic and microeconomic aspects. Based on survey measures to strengthen the company's competitiveness and strengthen our position are proposed

## **Klíčová slova**

Konkurence, konkurenční výhoda, konkurenceschopnost, marketing, konkurenční výhoda, konkurenční prostředí, SWOT analýzy

## **Key words**

Competition, competitive advantage, competitiveness, marketing, competitive environment, SWOT analysis

### **Bibliografická citace**

ŠVAJDA, j. *Marketingové nástroje posilování konkurenceschopnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 98 s. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 21. května 2017

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Robertu Zichovy, Ph.D. za to, že mi umožnil zpracovat tuto práci pod jeho vedením, za jeho cenné rady a odborný dohled. Také bych chtěl poděkovat paní PharmDr. Boženě Švajdové za poskytnutí veškerých potřebných informací o společnosti.

# OBSAH

<b>OBSAH.....</b>	<b>5</b>
<b>ÚVOD .....</b>	<b>8</b>
<b>1 CÍL A METODIKA PRÁCE .....</b>	<b>9</b>
1.1 CÍLE .....	9
1.2 METODIKA ZPRACOVÁNÍ .....	9
<b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKÁ PRÁCE .....</b>	<b>11</b>
2.1 TRH A TRŽNÍ PROSTŘEDÍ.....	11
2.1.1 Základní členění trhů .....	11
2.1.2 Tržní okolí společnosti.....	12
2.2 KONKURENCE.....	14
2.2.1 Koncept úspěchu schopnosti.....	15
2.2.2 Pojetí konkurence z pohledu konceptu úspěchu schopnosti .....	16
2.2.3 Identifikace konkurentů .....	17
2.3 KONKURENCESCHOPNOST .....	19
2.3.1 Konkurenční výhoda .....	19
2.3.2 Rozvoj konkurenční výhody .....	19
2.3.3 Typologie konkurenčních výhod .....	20
2.4 HODNOTOVÝ ŘETĚZEC .....	22
2.4.1 Obecný hodnotový řetězec dle Portera .....	23
2.4.2 Modifikace hodnotového řetězce pro potřeby lékáren.....	26
2.5 MARKETING.....	27
2.5.1 Marketingové prostředí.....	27
2.5.2 Marketingový mix.....	29
2.6 ZHODNOCENÍ TEORETICKÝ VÝCHODISEK.....	30
<b>3 ANALYTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>31</b>
3.1 INTERNÍ ANALÝZA .....	31
3.1.1 Představení společnosti .....	31
3.1.2 Organizační schéma společnosti .....	32
3.1.3 Ekonomická situace společnosti .....	33
3.2 HODNOTOVÝ ŘETĚZEC .....	35
3.2.1 Primární činnosti .....	35
3.2.2 Podpůrné činnosti.....	37
3.2.3 Marže .....	39
3.3 ANALÝZA OKOLÍ SPOLEČNOSTÍ .....	39
3.3.1 Sociální a demografické faktory .....	39
3.3.2 Ekonomické faktory .....	40
3.3.3 Legislativní faktory .....	41
3.3.4 Politické faktory .....	42
3.3.5 Technologické faktory .....	42
3.4 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU 4P.....	42
3.4.1 Product (Produkt).....	42
3.4.2 Price (Cena) .....	45
3.4.3 Place (Distribuční politika) .....	45
3.4.4 Promotion (Komunikační politika) .....	46
3.5 PŘEDSTAVENÍ KONKURENCE A VZÁJEMNÉ SROVNÁNÍ .....	47
3.5.1 Vymezení trhu.....	47



3.5.2	Vymezení konkurenčního prostředí .....	47
3.5.3	Představení konkurence .....	48
3.5.4	Srovnání s konkurencí v rámci vybraných faktorů .....	51
3.5.5	Srovnání komunikačního mixu s konkurencí .....	52
3.5.6	Představení dodavatelů .....	53
3.6	ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ .....	57
3.6.1	Výdej na recepty .....	57
3.6.2	Výdej volně prodejných přípravků .....	59
3.6.3	Výdej na fakturu .....	59
3.7	PORTEROVA ANALÝZA OBOROVÉHO PROSTŘEDÍ .....	61
3.8	SWOT ANALÝZA .....	64
3.8.1	Definice vztahů .....	65
3.9	ZHODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI .....	67
<b>4</b>	<b>NÁVRHOVÁ ČÁST .....</b>	<b>68</b>
4.1	CÍLE SPOLEČNOSTI .....	69
4.2	ROZVOJ MARKETINGOVÝCH AKTIVIT .....	70
4.2.1	Tvorba loga společnosti .....	70
4.2.2	Reklama v týdeníku Region Opavsko .....	70
4.2.3	Reklama v rádiu Colour .....	72
4.2.4	Webové stránky .....	73
4.2.5	Optimalizace webových stránek .....	74
4.2.6	Polepy na služební vozidla .....	75
4.2.7	Revize věrnostního programu .....	76
4.2.8	Tvorba e-letáku se zvýhodněným zbožím .....	77
4.3	OSTATNÍ ČINNOSTI .....	78
4.3.1	Snížení doby splatnosti u distributorů .....	78
4.3.2	Odprodej části majetku .....	79
4.3.3	Podpora studentů farmaceutický oborů .....	80
4.4	ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ .....	82
4.4.1	Finanční zhodnocení návrhů .....	82
4.4.2	Zhodnocení návrhů z hlediska hodnotového řetězce .....	82
4.4.3	Zhodnocení návrhů z hlediska konkurenceschopnosti .....	83
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>84</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>85</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ .....</b>	<b>88</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>89</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>90</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>91</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>92</b>
	<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>I</b>

## ÚVOD

Konkurenceschopnost podniku v systému tržního hospodářství je klíčový faktor, který rozhoduje, zda podnik přežije, či zanikne. Rivalita subjektů v konkurenčním prostředí je obrovská, a proto se každý subjekt snaží vybudovat své pevné postavení.

Pro potřeby bakalářské práce jsem zvolil společnost Lékárnu POLIKLINIKU s.r.o., kterou vlastní naše rodina, a ve které jsem již řadu let zaměstnancem. Jelikož jsem jediným ekonomickým zaměstnancem společnosti, posilování konkurenceschopnosti spadá přímo pod moje kompetence a jsem rád, že má bakalářská práce bude mít reálné přínosy pro náš podnik.

Bakalářská práce slouží k identifikaci současného stavu konkurenceschopnosti podniku. Na základě teoretické části jsou vytvořeny analýzy, které slouží pro tvorbu návrhů změn ve společnosti. Výsledný efekt návrhů by měl zvýšit konkurenceschopnost podniku v konkurenčním prostředí a měl by být měřitelný předem stanovenými mikroekonomickými a makroekonomickými faktory.

# **1 CÍL A METODIKA PRÁCE**

## **1.1 Cíle**

Tato práce se zaměřuje na posilování konkurenceschopnosti za využití marketingových nástrojů ve společnosti Lékárna POLIKLINIKA s.r.o. sídlící v Opavě.

Cílem práce je navrhnout opatření rozvíjející marketingové činnosti tak, aby byla posílena tvorba hodnoty pro zákazníka a tím byla docílena vyšší konkurenceschopnost konkrétního podniku. Při řešení bude zásadní důraz kladen na hodnotový přístup k posuzování činnosti vybraného podniku.

Základní dílčí cíle této práce:

- vymezení teoretických východisek definujících problematiku marketingových činností v kontextu hodnotového přístupu,
- zhodnocení současného stavu marketingových činností firmy, vymezení pozice na trhu, vymezení současné vytvářené hodnoty a identifikace potenciálu pro posílení konkurenceschopnosti,
- návrh konkrétních opatření rozvíjejících marketingové činnosti daného podniku tak, aby bylo zajištěno posílení konkurenceschopnosti na základě růstu vytváření hodnoty, doporučení týkající se způsobu a průběhu realizace a vyhodnocení návrhu.

## **1.2 Metodika zpracování**

Hlavní podstatou teoretické části této práce bude definice pojmu konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční prostředí, konkurenční prostor a konkurenční výhoda. Podstatnou částí bude vymezení marketingových faktorů, které podnik ovlivňují a to jak z makroekonomického tak mikroekonomického hlediska. K osvětlení těchto východisek využiji znalostí získaných především od autorů Portera, Čichovského a Zicha.

V analytické části využiji moderních analytických metod pro získání co nejlepšího obrazu o konkurenceschopnosti společnosti, jejího aktuálního fungování a postavení na

trhu. Nejprve se budu věnovat představení společnosti, vymezení její organizační struktury a finanční analýzy vybraného období. Následně provedu analýzu hodnotového řetězce. Pro zjištění stavu okolí společnosti provedu analýzu SLEPT a „4p“, na kterou navážu analýzou přímých konkurentů. Poté provedu analýzu zákazníků a Porterovu analýzu. Analytická část je ukončena SWOT analýzou

V návrhové části vyjdu z poznatků vyplívajících z analytické části a provedu návrh opatření k posílení konkurenceschopnosti podniku. Návrhy poté zhodnotím, zejména z hlediska konkurenceschopnosti a vázanosti na hodnotový řetězec.

## **2 TEORETICKÁ VÝCHODISKÁ PRÁCE**

V této části mé bakalářské práce si představíme teoretická východiska, která budu potřebovat pro zpracování analytické části.

### **2.1 Trh a tržní prostředí**

Trh se dá definovat jako místo, kde se střetává nabídka s poptávkou. Je složen z celé množiny zákazníků, kteří mají stejnou potřebu a zároveň jsou schopni tuto potřebu uspokojit.

#### **2.1.1 Základní členění trhů**

##### **B2C**

Business-to-Customer je trh, kde zboží či služby končí přímo u koncového zákazníka. Jedná se o nejrozšířenější a nejpopulárnější druh prodeje. Většina společností působících na tomto trhu využívá B2B trhu pro zajištění materiálu či přímo hotového zboží pro uspokojení svých zákazníků (1).

Oblast B2C trhu se dá rozdělit do tří částí:

- Prodej zboží – zabírá největší část tohoto trhu a patří mezi ty nejstarší způsoby prodeje
- Prodej služeb – také velmi podstatná část trhu, která se zabývá prodejem služeb koncovým zákazníkům
- Prodej informací – nejmladší část trhu, která se zabývá především obchodem s daty a prodejem softwaru, hudby či jiné elektronicky přenositelné lidské tvorby (1)

## B2B

Průmyslové Business-to-Business jsou trhy, kde odběratel výrobků není konečným spotřebitelem, ale firmou, který ho dále zpracovává či prodává. Než se takový výrobek dostane ke konečnému zákazníkovi, může projít hned několika podniky. Hlavní dělení tohoto trhu je na vertikální a horizontální, které určují typ spolupráce dodavatele se zákazníky. Příhodné pro B2B trh je malý počet zákazníků, kteří vyžadují osobní přístup. Většinou se jedná o dlouhodobé prodejní procesy, které mají za účel prohlubovat vztah mezi jednotlivými stranami (1).

Tabulka č.1: Rozdíl mezi B2C a B2B trhem

Rozdíly	
B2B	B2C
využití firemních peněz	využití vlastních peněz
malý počet nakupujících	velký počet kupujících
o koupi rozhoduje skupina	o koupi rozhoduje jednotlivec
delší čas na nákup	často kratší čas nákupu
Podobnosti	
Veškerá rozhodnutí týkající se nákupu dělají lidé	

(Zdroj: vlastní zpracování dle 1)

## B2G

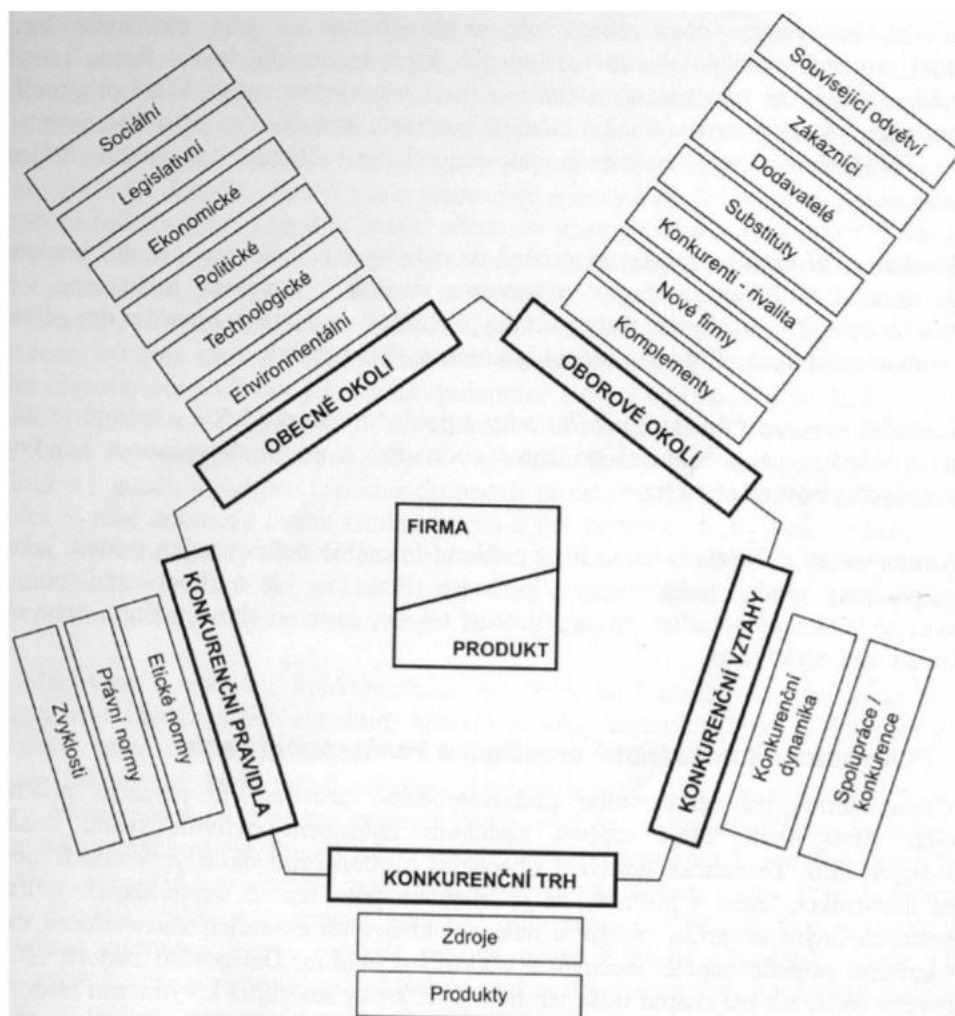
Business-to-Government je trh, kde se setkává soukromý a státní sektor za účelem zajištění potřebného zboží či služeb pro své obyvatelstvo. Nejčastější způsob soutěžení na tomto trhu bývají výběrová řízení, do kterých se většinou hlásí více různých dodavatelů splňujících podmínky, ze kterých poté zadavatel vybere tu nejoptimálnější. B2G se většinou řadí pod B2B, jelikož je jen velmi málo společností, které se zabývají čistě kontrakty pro stát (1).

### 2.1.2 Tržní okolí společnosti

Tržní okolí často nazývané jako konkurenční prostor je uskupení všech sil, které na společnost působí, a více či méně jej ovlivňují. Obecně platí, že síla vnějších faktorů na společnost je značně větší, než síla faktorů společnosti na okolí. (2)

Složky konkurenčního prostoru lze zjednodušeně rozdělit do šesti základních oblastí, a to obecného okolí, oborového okolí, konkurenčních vztahů, konkurenčních pravidel, konkurenčního trhu a konkurenční vazby. Tyto oblasti tvoří základ konkurenčního prostoru a přímo ovlivňují všechny zúčastněné konkurenty. (3)

Obrázek č. 1: Okolí podniku



(Zdroj: 3, s. 73)

### Obecné okolí

Z hlediska strategického managementu se obecné okolí definují především faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické, environmentální a podobně. Tedy faktory, které společnost nemůže ovlivnit. (3)

## **Oborové okolí**

Prvky Porterova modelu pěti konkurenčních sil ovlivňujících atraktivitu trhu jsou základním schématem pro posouzení tohoto okolí. Těmito prvky jsou zákazníci, konkurenti, dodavatelé, substituty a nově vznikající subjekty. (3)

## **Konkurenční vazby**

Jednotlivé složky konkurenčního prostoru jsou navzájem provázány a přímo ovlivňují konkurenci jako takovou. Při nahromadění těchto vazeb poté mluvíme o konkurenčním řetězci. (3)

## **Konkurenční vztahy**

*„Konkurenční vztahy představují pohled na otázky související s chováním konkurentů, které je zpravidla hodnoceno pouze v kontextu rivality konkurence hodnocené v rámci Porterova modelu. Pro hodnocení těchto vztahů je vhodné využít přinejmenším dva přístupy – model konkurenční dynamiky a koncepci konkurence – spolupráce.“ (3, s. 74)*

## **Konkurenční trh**

Při vymezování konkurence jednotlivých trhů, je nutné je sledovat z pohledu trhu produktů a zdrojů pro adekvátní určení jejich odlišností a potřeby společnosti dosáhnout konkurenceschopnosti na každém z nich. (3)

## **Konkurenční pravidla**

*„Konkurenční pravidla hodnotí trh z pohledu formálně definovaných norem, jako jsou zákony, předpisy apod., etické normy a zvyklosti. Prakticky jde o zhodnocení toho, co je dovoleno, co je obecně považováno za přijatelné a toho, co je od chování firem nebo obecně subjektů na trhu očekáváno.“ (3, s. 74)*

## **2.2 Konkurence**

Pojem konkurence představuje snahu a soupeření či soutěžení mezi jednotlivými rivaly. Pole, na kterém toto soupeření probíhá, může mít různý charakter a to jak sportovní či politický, tak v tomto případě hospodářský. Konkurence má tedy jako pojem velmi široké



použití zasahující nejen do ekonomiky, ale také například do kultury, politiky či etiky. Pro úspěšné podnikání není možné opomenout žádný pohled na konkurenci. (4)

Konkurence v podnikovém prostředí představuje především nekončící boj o zisk, který se neuskutečňuje jen mezi soupeři, ale i mezi společnostmi a jejich klienty či dodavateli. (5)

Pro vstup konkurenta do konkurenčního vztahu je potřeba splnění dvou zásadních předpokladů. Prvním předpokladem je konkurenční potenciál, aby byl podnik konkurenceschopný. Druhým předpokladem je zájem do takového vztahu vstoupit. (5)

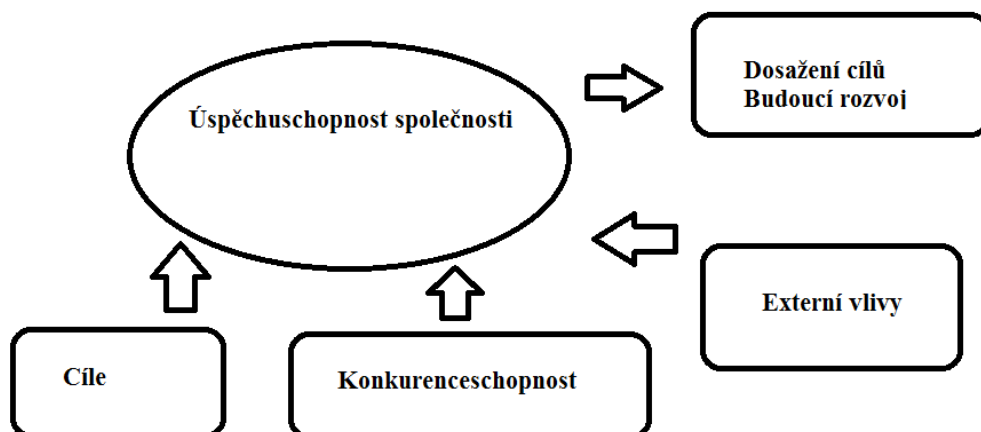
Ke konkurenci lze přistupovat ze dvou zásadně odlišných hledisek. Společnost může vyvíjet snahu být ve všem nejlepší a snažit se tak být jedničkou na trhu, soustředit se na svůj tržní podíl, a nabízet těm nejlepším zákazníkům nejlepší produkty. V tomto případě konkurence probíhá převážně napodobování a jedná se o závod, ve kterém nemůže nikdo vyhrát. Druhým přístupem je pak snaha být jedinečný což představuje dosahování vyšší návratnosti, soustředění se na zisky, uspokojení potřeb všech zákazníků. Konkurence tady probíhá především inovací a vývojem. Jedná se o závod s mnohými vítězi, jelikož se soutěží ve více disciplínách najednou. (6)

### **2.2.1 Koncept úspěchu schopnosti**

*„Jakákoliv organizace je úspěchu schopná jen tehdy, je-li schopna za daných podmínek naplnit stanovené cíle na požadované, případně za daných podmínek maximálně možné úrovni. V opačném případě má její činnost charakter pouhé „účasti“ bez ohledu na to, jak působivá může být.“ (3, s. 17)*

Pohledů na úspěchu schopnost společnosti je hned několik, a nelze jasně určit, který je ten nejlepší. Z pohledu faktorů, ovlivňujících společnost v konkurenčním prostoru jsou nejpodstatnější faktory ovlivňující ji zvenčí. Pro představení jednotlivých vztahů a faktorů nejlépe slouží schéma úspěchu schopnosti společnosti.(3)

Obrázek č. 2: Schéma úspěchu schopnosti společnosti

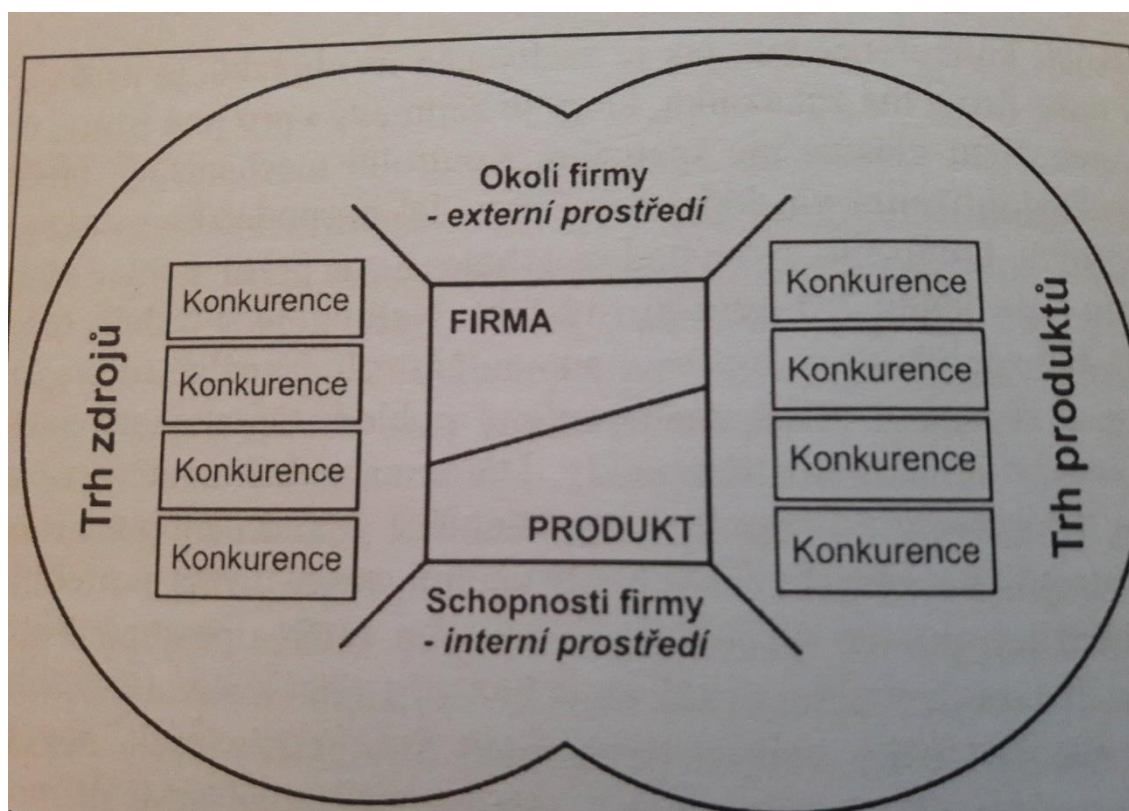


(Zdroj: 3, s. 18)

### 2.2.2 Pojetí konkurence z pohledu konceptu úspěchu schopnosti

Pohledů na pojetí konkurence ve smyslu konceptu úspěchu schopnosti je hned celá řada. Jedná se například o soutěž vstupů a výstupů, kde na straně vstupů stojí zdroje a na straně výstupů produkty, orientace na cíl pro dosažení co nejlepších výsledků, odlišení konkurenční společnosti a jejich produktů či vliv konkurenčního prostoru na společnost.

Obrázek č. 3: Vymezení konkurence v rámci koncepce úspěchuschopnosti



(Zdroj: 3, s. 50)

### 2.2.3 Identifikace konkurentů

*„Při identifikaci konkurentů je nutné vycházet z dříve vymezených hledisek, tedy cílů firmy, potřebných zdrojů i produktů, se kterými se chce firma na trhu prosadit.“ (3, s. 53)*

Právě tyto tři faktory jsou označovány jako tzv. trojimperativ identifikace konkurentů. Spojení trojimperativu se zohledněním faktorů konzistence je pro identifikaci konkurentů klíčový. Prvek konzistence je zde představen jako určitá podobnost subjektů ve smyslu jejich zaměření a na chování trhu. (3)

## Dobří a špatní konkurenti

V teoretické rovině se jeví nalezení konkurentů jako jednoduchá záležitost, nicméně pokud se to firmě nepodaří, může být její konkurenční strategie nepoužitelná. (3)

Pro správné pochopení rozdílu mezi dobrým a špatným konkurentem je velmi důležité položit si dvě základní otázky:

- S kým chceme, můžeme a musíme soupeřit?
- Kdo chce, může a musí soupeřit s námi? (3)

Variant odpovědí na tyto otázky je mnoho a pravděpodobně dojde k výčtu velkého množství konkurentů. Jak ale charakterizovat dobré a špatné konkurenty? (3)

Tabulka č. 2: Základní charakteristiky vymezující dobrého a špatného konkurenta

<b>Charakteristika dobrého konkurenta</b>
Vítězství i prohra mají svoji zásadní hodnotu Vítězství firmu významným způsobem posouvá směrem k definovaným cílům Jde o úspěšnou a stabilní firmu Přispívá k rozvoji odvětví, ve kterých působí Má jasně definovanou strategii Je zřejmé, jaká pravidla firma respektuje
<b>Charakteristika špatného konkurenta</b>
Zatímco vítězství nad touto firmou má v podstatě minimální efekt, tak případná porážka je katastrofou Vítězství sice možná firmu posune k definovaným cílům, ale spíše bude odvádět její pozornost a bude ji zdržovat Může jít jak o úspěšnou, tak neúspěšnou firmu, přičemž často jsou to firmy nové a neznámé Jde o firmy, které jsou prakticky na stejné úrovni v případě, že dané firmy patří spíše k průměrným Často nerespektuje pravidla Svoji aktivitou může likvidovat trh

(Zdroj: 3, s. 55, přepracováno)

## **2.3 Konkurenceschopnost**

Zachování ziskovosti při výrobě a prodeji zboží je základním faktorem konkurenceschopnosti. Konkurenceschopná společnost by měla umět pružně reagovat na potřeby svých zákazníků, upravovat svou cenovou politiku a nabízet kvalitu požadovanou zákazníkem. Snaha navyšování zisků vyvolává tlak na produkční schopnosti a podmiňuje tak růst objemu prodeje a navyšování konkurenceschopnosti. To má za následek zvyšování produkce společností za předpokladu realizace zisku v rámci segmentu daného trhu. Zisk je tedy tím co pohání konkurenceschopné firmy, pomáhá se jim prosadit na trhu a nadále expandovat. Expanze je ovšem podmíněna udržením nákladů na produkci pod tržní cenou výrobku nebo služby a zároveň nižších nákladů než vynakládá konkurence. (4)

### **2.3.1 Konkurenční výhoda**

Pojem konkurenční výhoda lze definovat jako hodnotu, kterou může společnost nabídnout svým zákazníkům. Náklady na tuto hodnotu nesmí převýšit její přínosy. (7)

Společnost může hodnotu zákaznickovy předat buďto formou snížení ceny při zachování užité hodnoty, nebo zvýšením ceny za předpokladu adekvátního růstu užité hodnoty. Snižování cen je spojeno s výhodou nižších nákladů, poskytující konkurenční výhodu před konkurencí. Nabídnutí vyšší užité hodnoty zákazníkovi pak cílí především na maximální uspokojení všech jeho požadavků. (7)

### **2.3.2 Rozvoj konkurenční výhody**

Efektivní využívání zdrojů a jejich rozvoj patří k jednomu z nejvyužívanějších způsobů pro rozvoj konkurenční výhody. Pokud společnost efektivně své zdroje rozvíjí, je schopna svým zákazníkům nabídnout vyšší hodnotu svého produktu za lepší cenu než konkurence, a právě tím získává konkurenční výhodu. Zdroje, které může společnost využít, nemusí být chápány jen jako finanční prostředky, ale i jako volba vhodné lokality, rozvoj spolupráce s budoucími zaměstnanci či využití tlaku mateřské společnosti.

Nejenom rozvojem vlastních zdrojů, ale i monitoringem rozvoje zdrojů konkurence může společnost dosáhnout rozvoje své vlastní konkurenční výhody. (3)

*„Pokud není rozvoj faktorů, na kterých je založen úspěch, součástí řízení firmy, pak je s ní něco špatně nejen z pohledu strategie.“ (3, s. 108)*

### 2.3.3 Typologie konkurenčních výhod

#### **Konkurenční výhody vázané na cenu**

**Spotřebitelská cena** - Finální cena, která je vynaložena spotřebitelem na koupi a užití produktu po dobu celého životního cyklu. Konkurenční výhoda roste, pokud spotřebitelská cena klesá. (8)

**Prodejní cena** - Jedná se o cenu, která určuje cenu daného zboží na trhu. Čím je prodejní cena vyšší, tím nižší bude konkurenční výhoda pro potenciální zákazníky. (8)

**Hodnotová cena** - Tato cena stanovuje poměr ceny prodejní k hodnotě produktu. Hodnota je zde vyjádřena zejména užitnými vlastnostmi produktu a jeho prospěšností. Čím je tento poměr nižší, tím je konkurenční výhoda pro zájemce o koupi vyšší. (8)

**Přiměřená cena** - Cena, při které je ještě zájemce o koupi produktu ochoten vynaložit požadované prostředky pro získání dané hodnoty, která se pohybuje na samém limitu v poměru cena/užitek. (8)

**Luxus a cena** - Konkurenční výhoda je zde především pro skupinu nakupujících, kteří preferují luxusní produkty v adekvátní cenové hladině. (8)

**Novinka a cena** - Konkurenční výhoda je zde především pro skupinu nakupujících, kteří preferují koupi novinek a nových produktů v adekvátní cenové hladině. (8)

**Značka a cena** - Konkurenční výhoda je zde především pro skupinu nakupujících, kteří preferují koupi produktů určité značky v adekvátní cenové hladině. (8)

### **Konkurenční výhody vázané na finanční systém koupě**

**Koupě za hotové** – Konkurenční výhoda je zde popsána jako moment, kdy je nejoptimálnějším způsobem financování pořízení produktu použití hotovosti. (8)

**Koupě na úvěr** – Konkurenční výhoda je zde popsána jako moment, kde je nejoptimálnějším způsobem financování využití možnosti cizího kapitálu pro potlačení nesouladu v čase mezi aktuální potřebou a aktuálními finančními prostředky. (8)

**Pořízení formou leasingu** – Konkurenční výhoda je zde vyjádřena úsporou času pro kupujícího, jelikož nemusí mít veškeré prostředky na pokrytí své potřeby. Velmi podobná forma koupi na úvěr. Hlavními odlišnostmi je možnost zvolit si platby leasingu dle aktuálních možností kupujícího, možnost leasing splácet výdělkem z pořízeného produktu či možnost vlastnění produktu leasingovou společností až do splacení celkové částky. (8)

**Prodej na splátky** – Konkurenční výhoda je zde představena umožněním koupě zájemci o koupi a uspokojení tak jeho potřeby v případě, že v daném čase nemá adekvátní finanční prostředky na jeho zaplacení. (8)

**Bezhotovostní platba** – Představuje konkurenční výhodu v podobě úspory času a zvýšení bezpečnosti transakce. Konkurenční výhoda se zvyšuje, je-li tato služba obecně dostupnější a je navázána na další služby poskytovatele. (8)

### **Konkurenční výhody vázané na informace poskytnuté odběrateli**

**Rychlost informace** – Určuje, jak rychle se informace dostane na daný trh a jak rychle je ji schopen potenciální zákazník zachytit. Konkurenční výhoda roste s rychlostí, jakou se informace na trh dostane. (8)

**Formát informace** – Představuje, jak je kupující schopen vnímat nabitou informaci v závislosti na rozhodovací proces o koupi. Čitelnost a srozumitelnost pro co nejširší oblast nakupujících zde představuje konkurenční výhodu. (8)

**Médium pro šíření informace** – Konkurenční výhoda je zde vázána na počet potenciálních kupujících, kteří budou informací zasaženi a u kterých daná informace ovlivní rozhodnutí o koupi. (8)

#### **Konkurenční výhody vázané na dopravu produktu**

**Rychlost dopravy** – Určuje základní logistickou konkurenční výhodu. Konkurenční výhoda roste s rychlostí dopravy. (8)

**Cena přepravy** – Tato cena se započítává do konečné ceny produktu, a tedy přímo ovlivňuje konkurenční výhodu. Čím menší cena tím vyšší konkurenční výhoda. (8)

## **2.4 Hodnotový řetězec**

*„Každý podnik představuje soubor činností, jejichž účelem je navrhovat, vyrábět, prodávat na trhu, dodávat a podporovat jeho výrobek. Všechny tyto činnosti se dají znázornit s použitím hodnotového řetězce. Hodnotový řetězec podniku a způsob, jak podnik provádí jednotlivé činnosti, jsou odrazem jeho historického vývoje, jeho strategie, jeho přístupu k realizaci této strategie a vnitřní ekonomiky těchto činností samotných.“*  
(5, s. 58)

Sestavením hodnotového řetězce pro celé odvětví může dojít ke skrytí zdrojů konkurenční výhody, jelikož se hodnotové řetězce jednotlivých konkurentů, byť ve stejném odvětví, mohou zásadně lišit. (5)

Samotná hodnota je z pohledu konkurence právě ta částka, kterou jsou ještě kupující ochotni za nabízené produkty či služby zaplatit. Celkový příjem je pak hlavním ukazatelem hodnoty a je odrazem ceny, které dosáhne daný produkt společnosti a počtu jednotek, které se podaří prodat. (5)



### 2.4.1 Obecný hodnotový řetězec dle Portera

Hodnototvorný řetězec dle Portera ukazuje celkovou hodnotu a skládá se z hodnototvorných činností a marže. (5)

#### Hodnototvorné činnosti

Tyto činnosti lze rozdělit na dva obecné typy, kterými jsou primární činnosti a činnosti podpůrné. (5)

#### **Primární činnosti**

Jedná se o činnosti, které se zabývají fyzickou tvorbou výrobku, jeho prodejem, dodáním kupujícímu a následným servisem. V každém podniku lze tyto činnosti rozdělit do pěti generických kategorií. (5)

*Řízení vstupních operací.* Činnosti spojené s přejímáním, skladováním a přerozdělováním jednotlivých vstupů pro jednotlivé produkty. Do této kategorie spadá například manipulace s materiálem, uložení ve skladu, regulace výše zásob, plánování nákladní automobilové dopravy či případné vrácení zboží dodavateli. (5)

*Výroba a provoz.* Jde o činnosti spojené se zpracováním vstupů do finální podoby výrobku. Do této kategorie spadá například obrábění strojem, balení, montáž, údržba zařízení, testování, potisk výrobku a provoz zvláštních zařízení. (Porter)

*Řízení vstupních operací.* Zde přichází na řadu činnosti spojené s odvozem, skladováním a fyzickou distribucí výrobku zákazníkovi. Do této kategorie spadá například uskladnění hotových výrobků a manipulace s nimi v rámci podniku, provoz dodávkových vozidel, postupné zpracování objednávek a časový plán jejich vyřízení. (5)

*Marketing a odbyt.* Činnosti, které mají kupujícímu umožnit koupit si daný výrobek a nalákat jej tak ke koupi. Do této kategorie spadá například reklama, propagační akce spojené s prodejem, činnosti prodávaců, předběžné nabídky, výběr distribučních cest, vztahy mezi distribučními cestami či stanovení cen. (5)

*Servisní služby.* Tyto činnosti jsou spojené především s poskytováním služeb ke zvýšení nebo udržení hodnoty výrobku. Do této kategorie spadá například instalace výrobku, opravy, zaškolení obsluhy, dodávky náhradních dílů a seřízení výroby. (Porter)

Každá z těchto kategorií je potencionálně rozhodující pro získání konkurenční výhody v daném odvětví. (5)

### **Podpůrné činnosti**

Stejně jako u primárních činností, můžeme podpůrné činnosti rozdělit do čtyř generických kategorií a dále pak rozdělit na jednotlivé hodnototvorné činnosti. (5)

*Obstaravatelská činnost.* Obstarávání je zde chápáno jako funkce nákupu zdrojů potřebných v hodnototvorném řetězci podniku, a nikoliv jako koupené vstupy samotné. Mezi koupené vstupy se můžou řadit jak suroviny, zásoby a jiné spotřebitelské položky, tak základní prostředky typu strojního zařízení, vybavení laboratoří, kancelářská zařízení či budovy. (5)

*Technologický rozvoj.* Ať už se jedná o know-how, výrobní postup či technologie vložené do výrobního zařízení, obsahuje každá hodnototvorná činnost jistou technologii. Záběr používaných technologií je velmi široký a obsahuje například technologie přípravy dokladů, technologie přepravy zboží či technologie, které jsou vloženy do výrobku samotného. Rozvoj technologií je složen s celého spektra činností, které lze definovat jako snahu zkvalitnit výrobek či snahu zlepšit výrobní postup. Pro mnoho odvětví je technologický vývoj klíčový ve vztahu ke konkurenční výhodě. Jedná se především o výrobní odvětví. (5)

*Řízení pracovních sil.* Činnosti týkající se náborů zaměstnanců, najímání, výcviku, dalšího rozvoje a platů zaměstnanců všeho druhu. Jelikož k řízení pracovních sil ve společnosti dochází v různých jejích částech, a rozptyl je veliký, může docházet k navzájem se vylučujícím strategickým přístupům. Řízení pracovních sil značně ovlivňuje konkurenční výhodu, neboť rozhoduje o kvalifikaci zaměstnanců, jejich motivaci a o případných nákladech na jejich přijetí. (5)

*Infrastruktura podniku.* Podniková infrastruktura je složena z celé řady činností, které zahrnují například generální ředitelství, plánování, finance, účetnictví, právní oddělení, správní záležitosti či řízení jakosti. Oproti ostatním činnostem napomáhá infrastruktuře řetězci jako celku. Infrastruktura podniku je často brána pouze jako tzv. „režie“, pokud je však dobře postavena, může se jednat o mocnou konkurenční výhodu. (5)

### **Typy činností**

Jak primární tak podpůrné činnosti lze rozdělit dle tří typů, hrajících rozdílné role v pohledu na konkurenční výhodu.

*Přímé činnosti.* Činnosti, které jsou přímo zapojené do tvorby hodnoty pro zákazníka. Jedná se především o montáž, obrábění součástek, činnost personálu odbytu, propagace návrhů, návrh designu výrobku či nábor pracovních sil. (5)

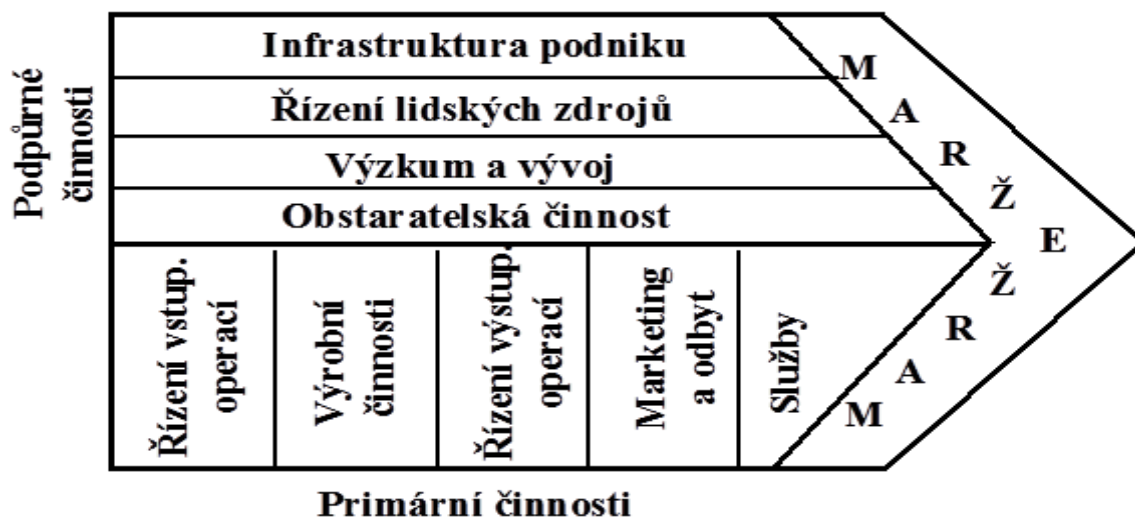
*Nepřímé činnosti.* Tyto činnosti umožňují vykonávat přímé činnosti plynule a bez problémů. Jedná se především o údržbu, časové plánování, provoz pomocných služeb, administrativní řízení personálu odbytu či administrativní řízení výzkumu. (5)

*Zabezpečování kvality.* Činnosti, které se starají o zabezpečení kvality jiných činností. Jedná se především o monitoring, kontrolování, testování, revidování, přezkušování, seřizování či přepracování. (5)

### **Marže**

Rozdíl mezi celkovou hodnotou a souhrnnými náklady na vykonání potřebných hodnototvorných činností, je nazýván marží. (5)

Obrázek č. 4: Generický hodnotový řetězec



(Zdroj: 5, s. 59. přepracováno)

#### 2.4.2 Modifikace hodnotového řetězce pro potřeby lékáren

Jelikož je hodnotový řetězec primárně navržen pro výrobní podniky, vznikla pro potřeby této práce nutnost je modifikovat pro potřeby lékáren.

##### Primární činnosti

*Řízení vstupních operací* se modifikovalo na **nákup zboží**, jelikož nejlépe vystihuje tento hodnototvorný proces ve společnosti.

*Výrobní činnosti* byly modifikovány na **provoz**, z důvodů jen nepatrného objemu samostatné výroby léků v lékárně.

*Řízení výstupních operací* jsem upravil na **prodej**, jelikož ten je pro lékárnou nejpodstatnější.

*Marketing a odbyt* se pro potřeby lékárny dá nejlépe vystihnout slovním spojením **marketingové činnosti**.

*Služby* se jen lehce změnili na **služby pro zákazníka**.

## 2.5 Marketing

Dle Kotlera je marketing chápán jako sociální a manažerský proces, jehož pomocí získávají lidé to, co potřebují nebo po čem touží, a to na základě produkce komodit a jejich směny za peníze či jiné komodity. (1)

*„Směna je základem marketingu. K tomu, aby se směna mohla uskutečnit je zapotřebí splnit následující podmínky:*

- *Směny se musí účastnit nejméně dva partneři, z nichž každý musí nabídnout svému protějšku určitou hodnotu;*
- *Každý z těchto partnerů musí projevit ochotu se této směny zúčastnit, a přitom musí každý z nich mít tolik svobody, aby mohl příslušnou nabídku buď přijmout, anebo odmítnout;*
- *Všichni partneři musí být schopni vzájemné komunikace, a navíc musí být natolik čestní, aby dohodnuté smluvní podmínky dodrželi.*

*Směna vytváří hodnoty podobným způsobem jako výroba, a to proto, že rozšiřuje možnosti konzumu. (9., s. 3)*

### 2.5.1 Marketingové prostředí

Marketingové prostředí je tvořeno především vlivy, které mají potenciál ovlivnit chod společnosti, či její vztah k zákazníkům. Jelikož je marketingové prostředí značně nestále a rychle se měnící, je nutný jeho pravidelný monitoring s patřičnou analýzou výsledků. Ke zjištění aktuálního stavu mají v dnešní době společnosti na výběr z pestré nabídky analýz, výzkumů, průzkumů a dalších zdrojů potřebných dat. (1)

Vzhledem k velmi velkému rozsahu a ve většině společností k nemožnosti pokrýt všechny oblasti marketingového prostředí, jsou společnosti nuceny se zaměřit především na dvě části, kterými jsou mikro a makro prostředí. (11)

## **Makroprostředí společnosti**

Společností velmi těžce ovlivnitelná složka marketingového prostředí. Hlavní činitelé, kteří působí v makroprostředí se můžou nazývat veškeré externí instituce (10).

Pro zjištění stavu tohoto prostředí se využívá analýzy SLEPT, která se skládá z následujících faktorů

- Sociální hledisko
- Právní a legislativní hledisko
- Ekonomické hledisko
- Politické hledisko
- Technické nebo technologické hledisko (10)

## **Mikroprostředí společnosti**

Kvalitní analýzou mikroprostředí se společnost snaží o zachycení nejvýznamnějších faktorů, které ji přímo ovlivňují. V tomto prostředí má společnost reálné šance mnoho z těchto faktorů ovlivnit, a proto důkladná analýza tohoto prostředí přináší firmě značnou konkurenční výhodu (10).

Mezi základní faktory patří:

- Podnik
- Konkurence
- Dodavatelé
- Distribuce
- Spotřebitelé

### 2.5.2 Marketingový mix

Jedná se o základní pojem marketingového procesu. Je to soubor procesů, které v konečném důsledku mají za úkol pomoci uspokojit požadavky zákazníků způsobem, který umožňuje firmě dosáhnout svých cílů optimální cestou. (12)

#### **Model „4P“**

Byť se jedná o model, který nemá obecnou platnost, stal se i tak velmi oblíbenou součástí marketingového mixu a to především díky své eleganci. Základní teorií modelu 4P je snaha vyrobit správný produkt za správnou cenu se správnou marketingovou komunikací na správném místě pro dosažení úspěchu. (12)

#### **Význam jednotlivých P:**

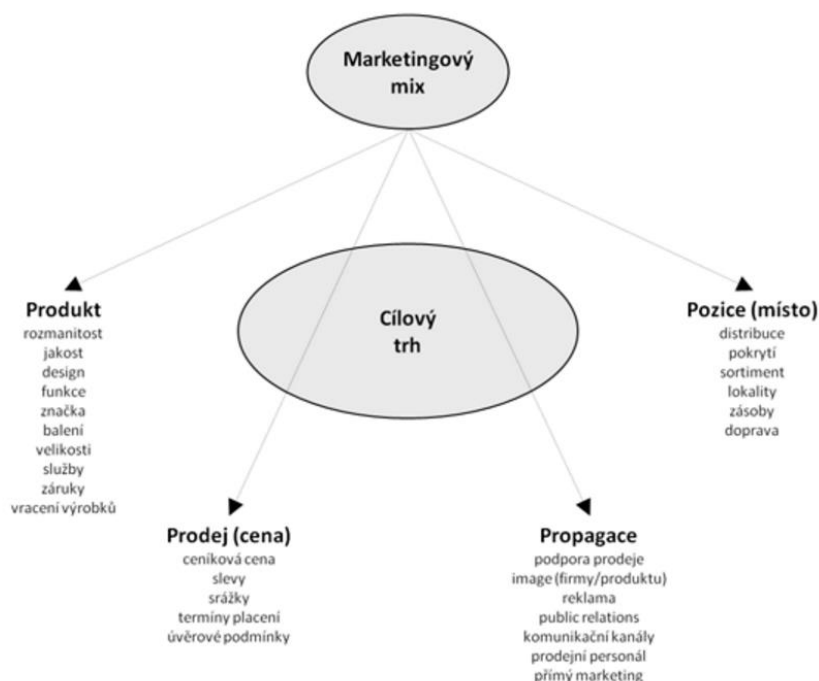
*Produkt* - nebo taky výrobek.

*Prodej* - nebo také cena

*Pozice* - nebo také distribuční místo

*Propagace* – nebo také marketingová komunikace

Obrázek č. 4: Schéma marketingového mixu



(Zdroj: 10)

## 2.6 Zhodnocení teoretický východisek

V této části jsem představil hlavní teoretické poznatky pro tvorbu bakalářské práce. Nejprve jsem definoval trh a tržní prostředí. Na to navázal osvětlením pojmů konkurence a konkurenční výhody. Hodnotový řetězec, který je pro tuto práci nejdůležitější jsem zvolil přístup od Portera. V poslední části se věnuji problematice marketingu, kde jsem představil hlavně problematiku marketingového mixu 4P.



## 3 ANALYTICKÁ ČÁST

### 3.1 Interní analýza

#### 3.1.1 Představení společnosti

Lékárna POLIKLINIKA s.r.o. byla založena 13. srpna 1999 sourozenci Švajdovými, kteří jsou v této době jejími jedinými podílčníky. PharmDr. Božena Švajdová je také provozovatelka společnosti, zaštiťuje ji svým odborným vzděláním a vykonává funkci vedoucího farmaceuta. Jedná se o poměrně velkou lékárnu nedaleko centra Opavy.

#### Náplň podnikatelské činnosti

Hlavní náplní společnosti je nákup a následný prodej léčiv, léčivých přípravků, doplňků stravy, kosmetiky a jiných zdravotnických potřeb pacientům českého zdravotnického systému a dalšímu obyvatelstvu.

#### Historie společnosti

Jak již bylo zmíněno, společnost vznikla v roce 1999 jako podnikatelský záměr její majitelky PharmDr. Boženy Švajdové. V roce 2004 se společnost rozhodla pro otevření nové pobočky v nedaleké obci Neplachovice. Za sedmnáct let si již lékárna stačila vybudovat své pevné postavení na trhu s léčivy a farmaceutickým vybavením, za které vděčí hlavně osobnímu přístupu k zákazníkovi.

#### Základní informace o společnosti

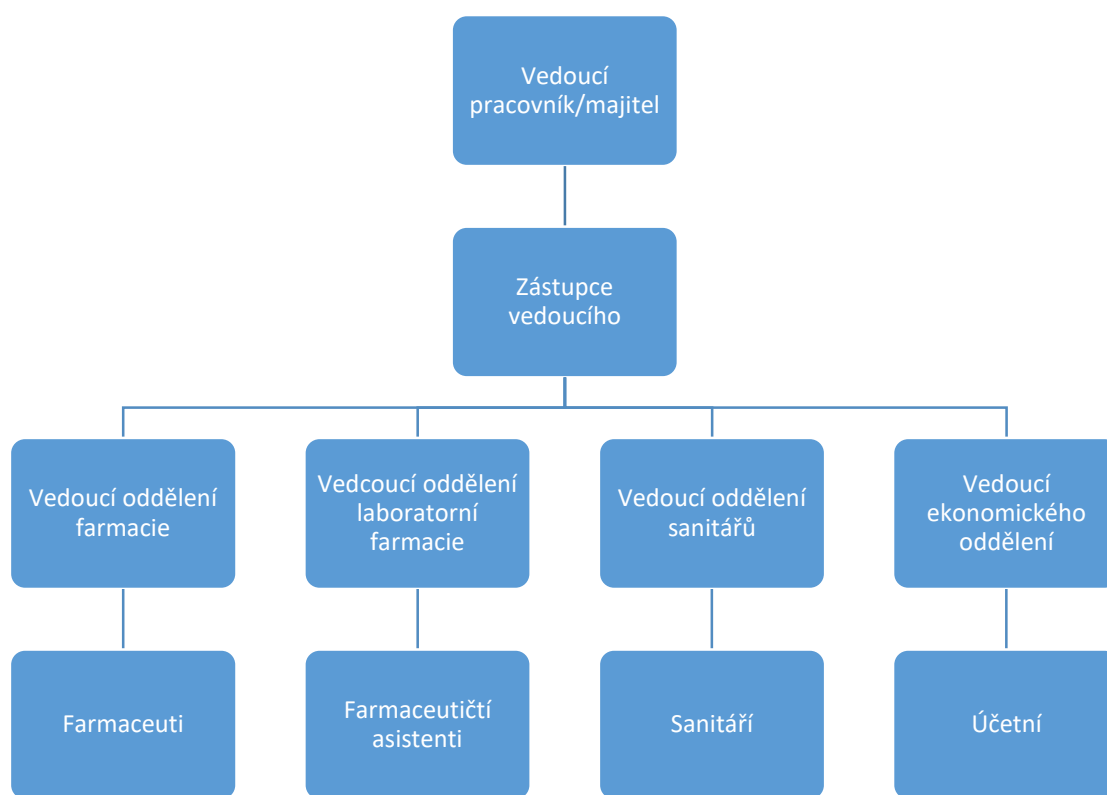
Název:	Lékárna POLIKLINIKA s.r.o.
Adresa sídla:	Náměstí Slezského odboje 1544/3, PSČ 746 01
IČ:	259484844
Základní kapitál:	100 000 Kč
Zápis:	Městský soud v Ostravě, spisová značka C7655

(Zdroj: 13)

### 3.1.2 Organizační schéma společnosti

Jelikož se jedná o poměrně malou společnost s necelými dvaceti zaměstnanci, je organizační schéma společnosti značně jednoduché. Každé oddělení má svého vedoucího, který zodpovídá za splnění udělených úkolů a za řádné plnění stanovených cílů. Všichni tito vedoucí jsou plně podřízeni zástupci vedoucího a ten přímo majiteli lékárny.

Graf č. 1: Organizační schéma společnosti



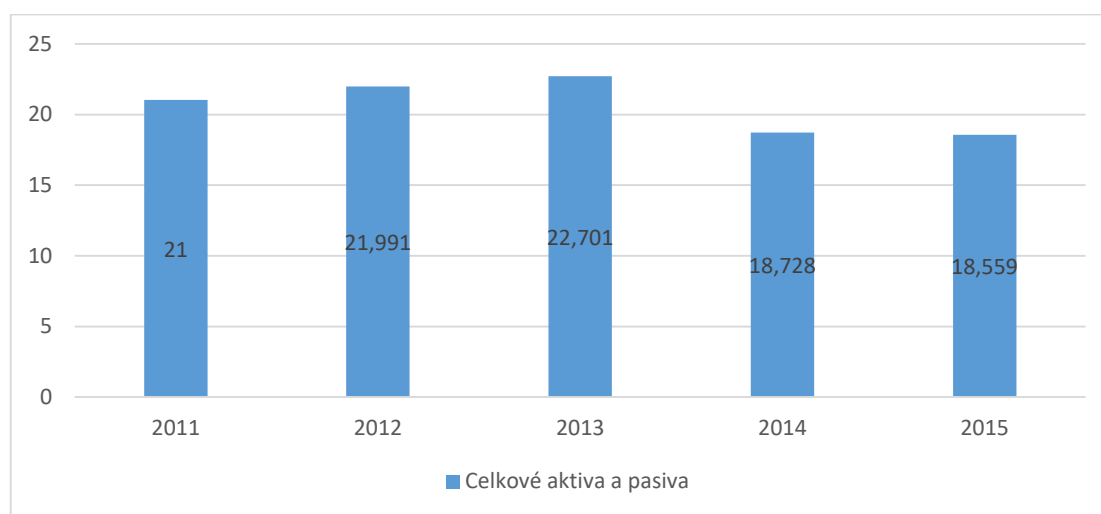
(zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti)

### 3.1.3 Ekonomická situace společnosti

#### Rozvaha

Pasiva i aktiva společnosti byla v roce 2015 na hodnotě 22. 701 Kč. V grafu níže je zaznamenán pohyb pasiv a aktiv ve sledovaném období. Z grafu nám vyplývá, že společnost svá aktiva a pasiva navyšovala meziročně o 1,2% až do roku 2014 kde společnost zaznamenala 18% díky restrukturalizaci skladových zásob a snížením krátkodobých pohledávek.

Graf č. 2: Celková výše aktiv a pasiv společnosti ve sledovaném období.

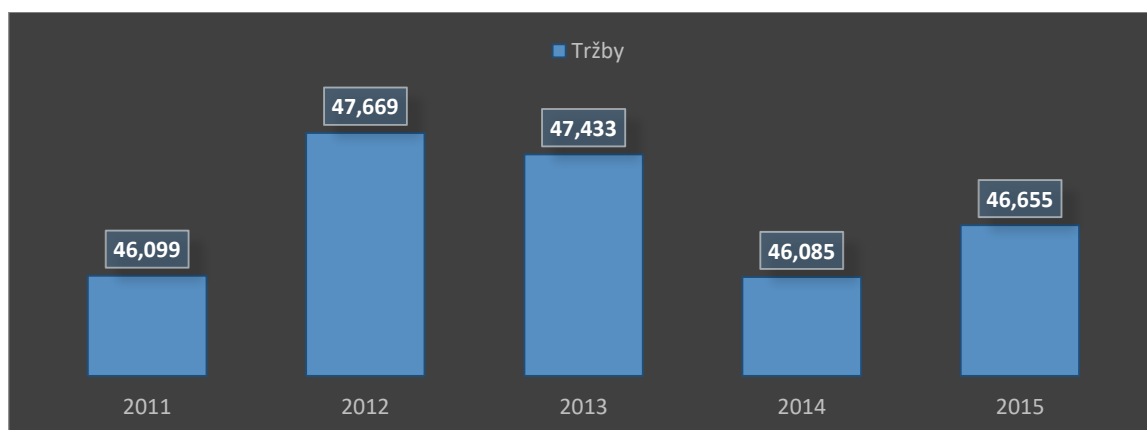


(Zdroj: vlastní zpracování dle 13)

#### Výkaz zisku a ztrát

Analýza výkazů zisků a ztrát ve sledovaném období nám říká, že společnost poprvé od propadu v roce 2013, zvýšila své tržby o 1,23% . Nejvyšší položkou nákladu v roce 2015 byly náklady vynaložené na prodané zboží a to 81% z utržených tržeb. Celkové osobní náklady pak v tomto roce byli 6 781 tis. Kč, což je podobná hodnota jako v minulých letech (13)

Graf č. 3: Tržby za prodané zboží ve sledovaném období v mil. Kč



(Zdroj: vlastní zpracování dle 13)

### Ukazatele zadluženosti

Celková zadluženost společnosti je uvedena koeficientem samofinancování, který se vypočítá podílem vlastního kapitálu na celkových aktivech ve sledovaném období.

Tabulka č. 3: Koeficient samofinancování ve sledovaném období.

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Koeficient samofinancování v %	43,45	55,64	51,85	33,72	35,01

(Zdroj: vlastní zpracování 13)

Společnost dlouhodobě využívá na krytí svých závazků cizí kapitál, jelikož je pro ni momentálně levnější než vlastní. Nejméně cizích zdrojů společnost využívala v roce 2012 a to 44,36% což představovalo částku 9. 775 tis. Kč (13)

## **3.2 Hodnotový řetězec**

Hodnotový řetězec spadá do interních analýz, ale pro potřeby této práce jsem se rozhodl jej z ní vyčlenit a věnovat ji více prostoru.

### **3.2.1 Primární činnosti**

#### **Nákup zboží**

Činností nákupu zboží započiná hodnototvorný řetězec, který přináší výslednou hodnotu pro zákazníka. Zajištění dostupnosti zboží s co nejnižšími náklady je pro společnost jednou z kritických činností pro zvyšování hodnoty pro zákazníka.

O dovoz zboží se vždy stará výhradně dodavatel a zajišťuje jej svou vlastní dopravou pomocí užitkových vozidel. Doprava je u všech dodavatelů zdarma. Skladování zboží má společnost zajištěna ve vlastním skladě v prostorech lékárny. Díky velikosti skladu a nevelkým rozměrům nabízeného zboží si může společnost dovolit bezproblémové nakoupení větších zásob najednou. Jelikož se ale objednávky provádějí každý den, není tento nákup ve velkém nutný (pouze v případě výhodné ceny). O naskladnění zboží se starají sanitářky společnosti.

Pro zákazníka je jednou z nejdůležitějších vlastností výsledná cena zboží. Pro zajištění trvale nízkých cen je kritická správná komunikace s dodavateli a optimální využívání možností nákupu.

#### **Provoz**

Pro zajištění stabilního provozu a dostupnosti zboží je nutné ho do výdejních míst několikrát denně doplňovat. O doplňování zboží se starají sanitáři společnosti. Tyto výdejní místa mají své vlastní příruční sklady s nejběžnějším nabízeným sortimentem. Pro méně často vydávané zboží je nutné vždy zajít do skladu a přinést ho na výdejní místo. Tuto činnost provádějí jednotliví zaměstnanci, kteří obsluhují zákazníky na svých výdejních místech. Pro objednávky ze stran velkých partnerů je využíváno elektronické komunikace, kterou má na starosti vedoucí pracovník jednotlivého oddělení společnosti. Po objednání požadovaného zboží dochází k vychystání zboží, vystavení dodacího listu

a dopravení zboží objednateli. Na tomto úkolu spolupracuje jak farmaceutické, ekonomické tak i sanitární oddělení společnosti.

## **Prodej**

O prodej se starají odborní zaměstnanci a jejich úkolem je nejen samotný prodej, ale i nabídka poradenských služeb zákazníkům. Léky jsou vydávány buďto na lékařský předpis, nebo volným prodejem, do kterého spadají všechna ostatní léčiva a farmaceutické přípravky. Prodej pro běžné zákazníky probíhá na jednotlivých prodejních místech nacházejících se v prostorech podniku.

U prodeje na výdejních místech se vytváří značná hodnota pro zákazníka v podobě uspokojení jeho potřeby nákupu.

Pro objednávky od větších odběratelů platí, že po objednání a doručení požadovaného zboží do společnosti, dochází k vychystání zboží, vystavení dodacího listu a dopravení zboží objednateli. Na tomto úkolu spolupracuje jak farmaceutické, ekonomické tak i sanitární oddělení společnosti.

Možnost doručení zboží přímo k objednavateli je zákazníky velmi využívána a patří k jednomu z nejdůležitějších hodnototvorných činností ve společnosti, jelikož konkurence takové služby vesměs nenabízí.

## **Marketingové činnosti**

Marketingové činnosti společnosti jsou na velmi nízké úrovni. Reklama je tvořena pouze propagací společnosti na venkovní fasádě Polikliniky a to formou vývěsního štítu. Absence internetových stránek je nahrazována vedením společnosti v Evropské databance a ve vyhledávacích seznam.cz a google.com. Jediná forma e-marketingu je profil na sociální síti Facebook. Jeho malá návštěvnost však zabraňuje jakémukoliv rozvoji. O marketing společnosti se stará především ekonomický pracovník a majitelka firmy. Ta také řeší navazování nových partnerství ze stran větších zákazníků. Vztah společnosti ke svým zákazníkům je jedním z hlavních aspektů konkurenční výhody,

kterou podnik má, a proto je striktní dodržování všech vnitro společenských předpisů a profesionality důsledně kontrolováno.

Pro společnost je nejdůležitější získat co největší množství zákazníků pro neustálé navyšování obrátu a tím i zisku. Pro kontakt s těmito zákazníky a předání informací o možných nabízených hodnotách by společnost měla využít některých z moderních marketingových metod

### **Služby pro zákazníka**

Jako hlavní služby zákazníkům jsou ve společnosti brány odborné poradenství týkající se zdravotnické péče, odběr použitého a prošlého léčiva či vyřizování reklamací a zasílání poškozeného zboží výrobcí či dodavateli. O odborné poradenství jeví zájem především zákazníci, kteří si nejsou jistí, který výrobek z nabízeného sortimentu bude pro něj ten neoptimálnější. Tato rada je vždy individuálně řešena s jednotlivým zákazníkem a bere v potaz jeho celkový zdravotní stav, ostatní užívané přípravky a zákaznickovy preference. Odběr použitého a prošlého zboží je společnosti nařízen zákonem, která v tomto procesu figuruje pouze jako sběrné místo. O samotnou likvidaci se stará specializovaná firma, která pravidelně tento materiál od společnosti odebírá. O odběr je zodpovědný přítomný farmaceut a o následné skladování sanitář. K reklamacím dochází nejčastěji v oddělení zdravotnických potřeb, kde se prodávají zdravotnické přístroje a obuv, u kterých bývá největší kazovost. Reklamace jsou vyřizovány pověřeným zaměstnancem, který kontaktuje výrobce či dodavatele a domluví individuální postup každé reklamace.

Poskytování těchto služeb je pro zákazníka velmi důležité a často se právě díky nim rozhoduje, kterou společnost ke svému nákupu zvolí.

### **3.2.2 Podpůrné činnosti**

#### **Obstaravatelská činnost**

O nákup vstupů, tedy v tomto případě zboží se starají jednotliví vedoucí pracovníci každého oddělení. Po vytvoření soupisu potřebného zboží pro provoz na další dny jsou vybráni nejvhodnější distributoři pro jednotlivé položky, kteří splňují podmínky pro výběr distributora z kapitoly 3.3.5.

## **Technologický rozvoj**

Hlavním know-how je jedinečný přístup k zákazníkovi, který představuje značnou konkurenční výhodu oproti konkurenci. Podstata spočívá především v individuálním vztahu ke každému zákazníkovi a splnění všech jeho požadavků. O rozvoj tohoto přístupu se zapříčinila především majitelka společnosti, která při jeho tvorbě využila zkušeností nabytých mnohaletou praxí v oboru.

Pro zajištění bezproblémového chodu společnost využívá technologického řešení pro lékárny od společnosti Lékis s.r.o., která dodává informační systém. Pro zajištění technologického rozvoje je s touto společností připraven plán obnovy hardwaru využívaného pro obsluhu informačního systému.

Pro posílení konkurenceschopnosti v tomto směru má společnost celou řadu možností, zejména pak modernizací výdejních míst či investicí do částečné automatizace skladování zboží.

## **Řízení pracovních sil**

Při výběru zaměstnanců hraje hlavní roly jejich odborná způsobilost. Díky legislativě mohou být některé pozice obsazeny pouze speciálně vyškolenými odborníky. Dalším důležitým faktorem je schopnost komunikace pracovníka a jeho vyjadřovací schopnosti, zvláště pokud se jedná o farmaceuta, nebo farmaceutického asistenta. Pro nábor nových pracovníků je využíváno služeb pracovního portálu a Jobs.cz. O nábor se stará hlavně ekonomický pracovník a majitelka společnosti. O přímé řízení jednotlivých skupin zaměstnanců se starají vedoucí oddělení.

Kvalitní řízení pracovních sil představuje značnou hodnotu pro zákazníka, jelikož při nákupu dochází k osobnímu kontaktu, který může v zákazníkovi podnítit chuť realizovat své budoucí nákupy zde, či zda příště nakoupí u konkurence. Ve společnosti je proto vždy dbáno na maximální profesionalitu a

## **Infrastruktura podniku**

Největším oddělením společnosti je tým farmaceutů, který se stará o prodej léků na lékařský předpis. Dalším oddělením je tým farmaceutických asistentů starajících se o



prodej volně prodejného zboží a laboratorní přípravu. Každý z těchto týmů má svého vedoucího, který je za něj plně zodpovědný.

Ekonomické oddělení se stará o finanční toky uvnitř společnosti, komunikaci s pojišťovnami a implementaci legislativních změn. Toto oddělení je využíváno i pro komunikaci s většími zákazníky a stálými partnery a to především v oblastech marketingu.

Poslední oddělení se zabývá především zajištěním běžného provozu lékárny a mezi jeho hlavní úkoly patří sanitace prostor, přebírání zboží, jeho evidence a uskladnění a o jeho doplnění k jednotlivým výdejním místům.

Společnost pro svůj provoz využívá funkčního členění organizační struktury.

Díky nevelké a dobře optimalizované struktuře společnosti dochází k tvorbě další hodnoty pro zákazníka a to v podobě úspory na režijních výdajích, o které se dále může snížit finální cena zboží.

### **3.2.3 Marže**

Obchodní marže je pro společnost hlavním zdrojem příjmů a financování jejího rozvoje. Jelikož je výsledná cena pro zákazníka velmi důležitá hodnota, je určení optimální marže velmi důležitou činností, při které se rozhoduje o finální hodnotě produktu. Jako optimální marži považuje majitelka společnosti okolo 20%. Samozřejmě je marže u všech výrobků stanovena individuálně a podle potřeby měněna pro zachování konkurenční výhody.

## **3.3 Analýza okolí společností**

Analýzou okolí společnosti si představíme jednotlivé faktory, které na ni působí. Tato analýza se také označuje názvem SLEPT.

### **3.3.1 Sociální a demografické faktory**

Díky veřejnému zdravotnímu systému mají přístup k léčivům pacienti ze všech socioekonomických a nestává se, že by někdo na léky, které nutně potřebuje ke svému životu, neměl prostředky. Tudíž jako cílovou skupinu můžeme zvolit prakticky veškeré obyvatelstvo žijící v dané lokalitě.

Společnost Lékárna POLIKLINIKA s.r.o. má sídlo v budově Polikliniky v centru Opavy kde také provozují svoji hlavní podnikatelskou činnost. Opava je nevelké město ve kterém žije přibližně 58 tisíc obyvatel. Celí region Opavsko má přes 176 tisíc obyvatel a je čtvrtým největším v kraji. V kraji dochází k lehkému úbytku populace a to o 0,4% zapříčiněnému hlavně stěhování do jiných částí České republiky. Průměrný věk obyvatel okresu je 41,7. Průměrný věk je jeden z významných faktorů, jelikož starší lidé využívají služeb lékáren častěji, než lidé mladší. Největší tržby generují recepty, které předepisují lékaři. Těch bylo v roce 2016 v Opavě 632. (14)

Odvětví lékárenství je závislé na přísunu kvalifikovaných pracovníků a to zejména farmaceutů a farmaceutických asistentů. O jejich potřebné vzdělání se starají dvě fakulty v České republice a jedna na Slovensku. V České republice to jsou Farmaceutická fakulta – Veterinární a farmaceutické univerzity Brno, Farmaceutická fakulta UK v Hradci Králové a na Slovensku Farmaceutická fakulta Univerzity Komenského v Bratislavě. Hlavně v letech 2006-2010 bylo farmaceutů a farmaceutických asistentů velký nedostatek způsobený rozšiřováním výroby farmaceutických firem a odliv absolventů do zahraničí. Dnes je již situace lepší a společnosti mají možnost výběru svých zaměstnanců.

### **3.3.2 Ekonomické faktory**

Výdaje obyvatel na zdraví se v České republice v posledních pěti letech příliš nezměnil a pohybují se kolem hodnot 26-27 mld. Kč z čehož zhruba 40% připadá na doplatky za léky na lékařský předpis, 55% připadá na volně prodejné léky a léčiva a 5% na ostatní zdravotnické pomůcky a materiál.

Tabulka č. 4: Výdaje domácností v ČR na zdravotnictví 2010-2014

Druh zdravotní péče	mil. Kč					Index 2014/2013
	2010	2011	2012	2013	2014	
<b>5 Léčiva a ostatní zdravotnické výrobky</b>	<b>26 002</b>	<b>27 091</b>	<b>27 671</b>	<b>26 799</b>	<b>26 690</b>	<b>99,6</b>
5.1 Léčiva a zdravotnický materiál	20 341	21 551	22 112	21 594	21 088	97,7
5.1.1 Léky na předpis	8 605	9 115	9 402	9 258	9 061	97,9
5.1.2 Volně prodejné léky a léčiva	11 077	11 757	12 064	11 688	11 404	97,6
5.1.3 Ostatní zdravotnický materiál a výrobky	659	679	646	648	623	96,1
5.2 Terapeutické pomůcky	5 661	5 540	5 559	5 205	5 602	107,6
5.2.1 Brýle a další produkty oční optiky	3 692	3 613	3 625	3 394	3 653	107,6
5.2.3 Ortopedické a protetické pomůcky	292	286	287	269	289	107,4
5.2.9 Ostatní terapeutické pomůcky a vybavení	1 677	1 641	1 647	1 542	1 660	107,7
<b>Celkový součet</b>	<b>41 867</b>	<b>42 275</b>	<b>43 634</b>	<b>42 247</b>	<b>43 102</b>	<b>102,0</b>

(zdroj: 15)

Důležitým ekonomickým faktorem ovlivňující společnost je nákupní cena léčiv. Tu stanovuje sazebník dodavatele, který často nakupuje od zahraničních dodavatelů. Díky dlouhodobě nasmlouvaným kontraktům za předem stanoveného kurzu a intervencím ČNB však nedocházelo k jejich prudkým změnám, což stabilizovalo vývoj cen v tomto odvětví.

### 3.3.3 Legislativní faktory

Tato společnost spadá do zdravotnického odvětví, kde přebírá roly distributora léků a léčiv pacientů. Jelikož je v České republice systém zdravotnictví veřejný a plně regulovaný statním zřízením, je v tomto odvětví velké množství regulací, nařízení a pravidel, které zásadním způsobem ovlivňují chod podniků spadajících do tohoto odvětví. Hlavním regulátorem je Státní ústav pro kontrolu léčiv (dále jen SUKL), který zásadně ovlivňuje cenotvorbu léčiv což je velmi podstatné pro ekonomické řízení podniku. Správná cenotvorba je totiž klíčová k prosazení se a vytvoření si stabilní základny zákazníků. Monitoring aktivit SUKLu je tudíž esenciální aktivitou každé prosperující lékárny.

Hlavní legislativní úpravou pro lékárny je Zákon č. 378/2007 Sb., o léčivech a o změnách některých souvisejících zákonů (zákon o léčivech) a vyhláška č. 229/2008 Sb., o výrobě

a distribuci léčiv, ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon a vyhláška upravují, za jakých okolností je možné léčiva prodávat. O dodržování všech náležitostí se stará SUKL, který má pravomoci rozhodovat o udělení licencí k provozování lékáren, či o jejich případném odejmutí. SUKL se také stará o určování cen léčiv hrazených pojišťovnami a z velké míry bere možnost distributorům zásadně manipulovat s cenou. (Zdroj: 16)

### **3.3.4 Politické faktory**

Velký význam hraje také momentální politická situace v České republice. Různé politické strany mají odlišné názory na fungování zdravotnictví v České republice a jejich činnost je pro lékárny podstatná. Například více sociálně smýšlející strany inklinují ke snižování cen léčiv, a naopak liberálnější strany upřednostňují ponechání větší svobodě obchodu a větší možnosti regulace cen obchodníkem.

### **3.3.5 Technologické faktory**

Vývoj farmaceutických přípravků je časově náročný proces, který vždy nevyužívá nejmodernějších technologických řešení, ale upřednostňuje primárně ty prověřené, u kterých je menší riziko nefunkčnosti při implementaci.

Hlavním technologickým faktorem, který ovlivňuje tuto společnost je rozvoj v informačních technologiích. Rozvoj v tomto oboru dovoluje společnosti lépe řídit procesy týkající se nákupu, prodeje, skladování, personalistiky a analýzy zákazníků a konkurence.

## **3.4 Analýza marketingového mixu 4p**

Propojení jednotlivých prvků marketingového mixu je primárně nastaveno pro podporu tvorby hodnoty pro zákazníka.

### **3.4.1 Product (Produkt)**

Produktem je zde myšleno zboží a služby, které lékárna svým zákazníkům nabízí. Předmětem činnosti je nákup a následný prodej léčiv a léčivých přípravků, poradenská činnost a výroba základních léčiv

### **Prodej zboží**

Léky jsou nedílnou součástí života mnohých občanů České republiky a jejich dobrá dostupnost je pro udržení dobrého zdravotního stavu populace klíčová. Největší položku všech prodejů tvoří léky na předpis následované volně prodejnými přípravky a zdravotnickým materiálem.

Nabízené produkty:

- Léčiva dostupná na lékařský recept
- Volně dostupná léčiva
- Homeopatika
- Kosmetika
- Zdravotnické potřeby
- Hygienické potřeby

### **Služby**

Poradenská činnost je lékárnám ze zákona dána a pro společnost v ohledu na konkurenci jedním z nejdůležitějších faktorů. Poradenství probíhá v prostorech výdeje léčiv a bývá nejčasněji zakončeno doporučením zákazníkovi případně prodejem doporučovaného zboží. Pro posílení této činnosti společnost zřídila speciální telefonní linku, kde na dotazy zákazníků odpovídá kvalifikovaný personál

Mezi další služby společnosti patří zásobování ambulancí zdravotnickým vybavením a technikou. Pro komunikaci se přitom využívá e-mailů případně telefonického kontaktu a dle domluvy je případně doručeno zaměstnancům přímo do ambulance nebo vyzvednuto objednavatelem. Takto odebírané zboží je pak jednou měsíčně fakturováno.

Nabízené služby:

- Poradenství v oblasti léčiv
- Poradenství v oblasti homeopatie a alternativní medicíny
- Poradenství v oblasti zdravotnických pomůcek
- Distribuce zboží smluvním partnerům
- Odběr prošlého či znehodnoceného zdravotnického materiálu

### **Výroba zboží**

Jelikož má společnost moderní a plně vybavenou laboratoř, vyrábí si některé specifické léky a léčiva sama. O výrobu se starají jak farmaceuti, tak farmaceutičtí asistenti. Díky této laboratoři má společnost značnou konkurenční výhodu oproti společnostem bez možnosti výroby vlastních léčiv.

Vyráběné zboží:

- Oční kapky
- Tablety
- Masti
- Roztoky

### **3.4.2 Price (Cena)**

Výše cen velké části zboží prodávané na lékařský předpis je regulována úhradovou vyhláškou což zapříčiňuje omezenou manipulaci s cenami. I přesto je správná cenotvorba pilířem marketingové strategie firmy a to hlavně u nejprodávanějších položek.

Tvorba cen je odvíjena především od nákupních cen s přihlédnutím na režijní přírážku a zajištěním dostatečného kapitálu pro ziskový provoz společnosti. Marže se u 80% skladových položek pohybuje v hladině 20%, což je v porovnání s konkurencí zhruba o 3-5% méně. Tvorbu ceny ovlivňují nadále výkyvy v dostupnosti zboží, podpory prodeje ze strany distributora nebo výrobce, sezónní akce a platební schopnost vůči dodavatelům.

Jelikož má každý dodavatel nastavené různé podmínky pro různě dlouhé doby splatností, snaží se podnik mít nastaveny tyto splatnosti na co nejkratší dobu pro dosažení na co nejlepší cenu zboží. V roce 2004 však se společnost domluvila na nastavení splatnosti faktur až na dobu 90dní od vystavení faktury, což sice v té době přineslo zvýšení použitelného kapitálu pro společnost, snížilo tím však její likviditu a horší ceny do budoucnosti. Díky uspokojujícím hospodářským výsledkům a dobrému ekonomickému řízení společnosti se od té doby podařilo snížit tyto doby splatnosti na dobu kolem 70 dní.

Se strategií poskytování slev pro dlouhodobé zákazníky přišla společnost až v roce 2010 a to zavedením systému sběru bodů, které se následně převádí na slevu.

### **3.4.3 Place (Distribuční politika)**

O distribuci zboží se v této společnosti starají dvě pobočky a to jedna přímo v sídle společnosti v Opavě na náměstí Slezského odboje a druhá v obci Neplachovice. Většina zásob je držena na skladu v Opavě, odkud je dle potřeby dovezena do výdejny v Neplachovicích. V prostorech lékárny se dále nachází specializované výdejní místo zabývající se výhradně prodejem zdravotnických pomůcek.

Strategické umístění těchto poboček ve zdravotnických centrech zajišťuje společnosti značné pokrytí místního trhu a velkou konkurenční výhodu oproti jiným subjektům.

Do budoucna společnost plánuje otevření další pobočky pro pokrytí ještě větší části trhu, kterému bohužel v současné době brání nedostatky finančního kapitálu.

### **3.4.4 Promotion (Komunikační politika)**

#### **Reklamní činnosti**

Reklamní činnost společnosti byla vždy na nižší úrovni a zaměřovala se vždy pouze na nejbližší okolí společnosti. Společnost má sice tištěnou reklamu ve dvou lékárenských periodikách v rámci členství v asociaci českých lékárníků, ale čtivost těchto publikací je nevelká a necílí pro nás hlavní segment trhu. Jelikož tlak konkurentů neustále narůstá, bude pro udržení stávajícího podílu na trhu nutno vytvořit dobrý marketingový plán zacílený na posílení povědomí o společnosti a značce a prohloubení vztahu se stávajícími zákazníky. Společnost si tohoto je vědoma a podnikla kroky potřebné k vytvoření tohoto plánu

#### **Podpora prodeje**

O podporu prodeje v tomto sektoru se starají především sami výrobci zboží případně jeho distributory. Reklamu na farmaceutické výrobky prostě není možno přehlédnout. Jako velmi účinná je považována mediální kampaň a to hlavně v televizi či v rádiu. Kvůli velké finanční náročnosti však spadá pouze do možností velkých subjektů působících na farmaceutickém trhu. Jako druhá nejúspěšnější forma podpory prodeje je považována osobní prezentace výrobků firemním zástupcem s možností vyzkoušení si výrobku či výraznou množstevní slevou.

Podoby podpory prodeje:

- Mediální kampaň
- Osobní prezentace výrobku
- Množstevní slevy
- Systém slev



## **Prezentace na internetu**

V současné době je společnost na internetu prezentována pouze automatickým zařazením do databází vyhledávačů seznam.cz, centurm.cz, google.com a záznamem v Evropské databance. Zákazník tak může zjistit přesnou polohu pobočky, její otevírací hodiny či kontaktní údaje. V dnešní době je však absence webových stránek skoro trestná záležitostí a proto tvorba vlastních webových stránek je momentálně prioritní úkol pro ekonomické oddělení společnosti, na kterém se usilovně pracuje.

Na sociálních sítích má sice společnost svůj profil jak na Facebooku tak na profesně zaměřené síti LinkedIn, moc pozornosti ji však díky nezájmu zákazníků nevěnuje. Správu těchto účtů má na starosti ekonomický pracovník.

## **Public relations**

Společnost dlouhodobě podporuje provoz kostela v městské části Kylešovice částkou 5000 Kč ročně. Dále podporuje velkou část charitativních programů tvořených nevýdělečně činnými organizacemi a uskupeními a to jak finančně, tak možností umístění výběrného místa do jedné z jejich poboček.

## **3.5 Představení konkurence a vzájemné srovnání**

### **3.5.1 Vymezení trhu**

Český statistický úřad evidoval v roce 2016 v České republice 2562 lékáren a dalších 245 výdejen. Z těchto čísel vyplývá, že na jednu lékárnu připadá přibližně 3779 obyvatel. Nejvíce lékáren je bezesporu ve velkých městech. V menších městech a obcích se díky menší kupní síle lékárnám daří méně (14).

### **3.5.2 Vymezení konkurenčního prostředí**

Konkurenty společnosti jsou ostatní lékárny a to především v Opavě a přilehlých obcích. Přímo v Opavě se nachází 18 lékáren, z čehož většina je situována blízko středu města a v celém okrese Opava je pak dohromady 28 lékáren a dvě výdejny. Na jednu lékárnou tedy

na Opavsku připadá 6326,18 obyvatel což je skoro 1,7 násobek republikového průměru. O poznání horší je to však přímo v Opavě, kde na jednu lékárnu připadá pouhých 3255 obyvatel (14).

Ačkoliv několik lékáren zaniklo, jiné si našli místo na slunci a proto je za posledních 10 let počet lékáren v Opavě víceméně stejný.

### **3.5.3 Představení konkurence**

#### **Současná konkurence**

Jelikož je majorita zákazníků lékárny přímo z Opavy, představíme si proto místní konkurenty. Jak již bylo výše zmíněno, v Opavě se nachází 18 lékáren z čehož je 8 řetězcového typu a zbylé, s výjimkou ústavní lékárny, patří soukromníkům.

Kritériem pro výběr konkurentů bylo hlavně umístění provozoven, marketingové aktivity, způsob dodávek a nabídka služeb zákazníkům. Pro potřeby práce sjednotím veškeré pobočky jednotlivých konkurentů do jednoho celku pro lepší orientaci.

#### **Dr. MAX**

V České republice se již nachází přibližně 400 poboček tohoto řetězce provozovaného Českým lékárenským holdingem, který patří do investiční skupiny Penta Investment. S přibližně 15% podílem ze všech tuzemských veřejných lékáren představuje největší lékárenskou síť v ČR. Tržby Dr. Maxe v roce 2016 dosahovaly téměř 14,895 mld. Kč, což byl meziroční nárůst o 5%. Za zmínku také stojí nárůst tržeb o 100% v internetovém obchodu (17)

Díky velikosti kapitálu, velmi dobré likviditě a velikosti dodávek dosahuje tato společnost na výrazně nižší nákupní ceny zboží v porovnání s ostatními podnikatelskými subjekty v tomto sektoru. Další výhodou společnosti je vlastní distribuční síť léčiv, díky které se musí spoléhat na stávající distributory a má větší prostor pro vlastní cenotvorbu.

V roce 2014 došlo k strukturálním změnám ve vedení společnosti a nově dosazení manažeři začali zavádět moderní marketingové nástroje. Díky úspěšné mediální kampani a agresivní cenové politice si získaly přízeň mnoha zákazníků a odebrali tak podstatnou část soukromníků. Mezi hlavní úspěchy patří velmi dobře vymyšlený věrnostní systém. V minulém roce dosáhli celkového počtu 2,5mil. vydaných věrnostních karet, což je srovnatelné například s řetězcem Tesco, který má vydáno 2,8mil. věrnostních karet (17).

V Opavě se nachází tři pobočky Dr. Maxe. Nejbližší se nachází ve vzdálenosti 750m od naší společnosti, a to na ulici Masarykova. Je to jediná pobočka v centru a patří mezi nejvýdělečnější. Mezi její hlavní výhody patří dobrá dostupnost s možností parkování a strategická poloha mezi dvěma hlavními zastávkami MHD v Opavě. Další dvě pobočky se nacházejí v městské části Kateřinky a to jedna na ulici Pekařská a druhá u supermarketu Kaufland na ulici Hlučínská. Pobočka na ulici Pekařská patří mezi ty menší a díky špatnému parkování a horší dostupnosti MHD patří mezi její hlavní zákazníky obyvatelé přilehlého sídliště. Lékárna u supermarketu Kaufland má naopak velmi dobrou dostupnost a to jak autem, tak meziměstskou dopravou což přilákalo početnou skupinu zákazníků z okolních obcí.

### **Benu Česká republika a.s.**

S více než 200 pobočkami je tato dceřina společnost lékárenského velkoobchodu Phoenix a.s. druhým největším hráčem na českém trhu. Meziroční nárůst tržeb o 14,5% na 3,76 mld. Kč je největší v daném sektoru za posledních 5 let (18).

O dodávky společnosti se stará výhradně její mateční společnost Phoenix a.s., jež je největším distributorem léčiv na českém trhu. Stejně jako u společnosti Dr. Max je tímto zajištěn stabilní tok dodávek za ceny, na které běžná lékárna může jen stěží dosáhnout.

Strategické umístění prodejen a to hlavně v nákupních centrech a centrech měst spojené s celorepublikovou mediální kampaní přináší společnosti velkou konkurenční výhodu nad ostatními podnikatelskými subjekty v sektoru a to především nad těmi nejmenšími. Velmi úspěšný je také e-shop této společnosti, který loni dosáhl nárůstu tržeb o 60% (18).

Pro nás aktuální jsou čtyři pobočky v Opavě. Nejbližší sídlí na Horním náměstí v samém centru Opavy. Díky strategické poloze v místě tradičního umístění lékárny se jedná o

jednu z největších lékáren v Opavě a jednoho z našich největších konkurentů. Další pobočka se nachází v obchodním domě Breda and Weinstein, kde těží hlavně z velké popularity tohoto domu a velmi dobrému parkování. Pobočka sídlí v supermarketu Albert na Olomoucké ulici má také výhodu v dobrém parkování avšak je limitována počtem zákazníků supermarketu, naproti kterému se v minulém roce postavil druhý opavský supermarket Kaufland, který přebírá část jeho zákazníků. Nemluvě o otevření další lékárny v prostorech zmíněného supermarketu. Nejvzdálenějším konkurentem je pobočka v obchodním domě Žabka v Kylešovicích, která má velmi dobrou návaznost na přilehlé zdravotní středisko a sídlo v tradičních prostorech lékárny.

### **Nemocniční lékárna v Opavě**

Jedna z nejstarších opavských lékáren provozovaná Slezskou nemocnicí je posledním velkým konkurentem společnosti. Sídlo přímo v nemocnici a parkování přímo před hlavním vchodem činí z této lékárny nejlepší místo pro vyzvednutí léčiv přímo po cestě z nemocnice či z jedné z přilehlých ambulancí.

Jako ostatní lékárny neřetězcového typu se musí spoléhat na dodávky léčiv od některého z českých distributorů. Má však výhodu možnosti nákupu ve větším objemu, jelikož zajišťuje léčiva pro celou nemocnici a díky úhradové vyhlášce má některé léčiva za podstatně nižší nákupní ceny

### **Ostatní lékárny v Opavě a okolí**

Zbylé Opavské lékárny se řadí počtem zaměstnanců i obratem mezi ty menší ve svém oboru. Mezi jejich klientelu se řadí hlavně zákazníci z nejbližšího okolí a stejně jsou na tom i lékárny v obcích mimo Opavu. Konkurencí pro naši společnost jsou pak zejména lékárny v Hradci nad Moravicí, Kravařích a Slavkově.

### Potenciální nová konkurence

Jelikož je již lékárenský trh v Opavě značně satureovaný, nepředpokládá se zásadní rozmach v budování nových lékáren v nejbližší době. Co však jistě stojí za pozornost je novinka možnosti zakoupení základních léčiv bez lékařského předpisu na benzinových pumpách, hotelích či nádražích. Mezi vyhrazené léky zde nejčastěji patří bylinné čaje, dezinfekční přípravky či přípravky na léčbu mírné bolesti. Dle českého statistického úřadu je takových výdejních míst v celé České republice skoro 2000. (Zdroj: 14)

#### 3.5.4 Srovnání s konkurencí v rámci vybraných faktorů

Tabulka č. 5: Srovnání s konkurencí v rámci vybraných faktorů

	Lékárna POLIKLINIKA	Dr. Max	Benu	Ústavní lékárna
Cena zboží	V průměru levnější zboží	Velké slevy u akčního zboží	Velké slevy u akčního zboží	V průměru levnější zboží
Nabízený sortiment zboží	Velmi nadprůměrný	Omezený	Omezený	Téměř kompletní
Možnost výroby zboží	Vlastní laboratoř	Absence laboratoře	Absence laboratoře	Vlastní laboratoř
Vázanost na zdravotnické zařízení	Sídlo v budově polikliniky	Žádná	Žádná	Sídlo v prostorách nemocnice
Otevírací doba	Pouze ve všední dny. 7:00 - 17:00 (v pátek jen do 14:00)	Celý týden 8:00 - 20:00	Celý týden 8:00 - 19:00	Celý týden i o svátcích 7:00 - 21:00
Dopravní dostupnost	Velmi dobrá	Průměrná	Průměrná	Velmi dobrá
Možnost parkování	Téměř žádné	Velmi dobré	Před nákupními centry	Přímo před lékárnou

(Zdroj: vlastní zpracování dle vlastního průzkumu)

Jako hlavní kritéria pro srovnání s konkurencí jsem zvolil cenu zboží, nabízený sortiment zboží, možnost výroby zboží, vázanost na zdravotnická centra, otevírací dobu, a úroveň věrnostního programu, jelikož představují dle mého velmi podstatné hodnototvorné faktory. Východiskem pro toto srovnání byl vlastní průzkum jednotlivých konkurentů.

Co se týká velikosti tak co do velikosti provozovny, počtu zaměstnanců a nabídky zboží je z porovnávaných konkurentů největší Nemocniční lékárna.

Bezesporu největší výhodou Lékárny POLIKLINIKY s.r.o. je její umístění v prostorech polikliniky, kde sídlí více než třicet doktorů. Pacienti těchto doktorů totiž preferují okamžité vyzvednutí předepsaných léků a nechtějí cestovat do jiné lékárny.

Z porovnání lze zjistit, že společnost má velmi podobné parametry jako Ústavní lékárna. Na rozdíl od Dr. Maxe a Benu má společnost průměrně levnější zboží a vlastní laboratoř.

V čem naopak společnost zaostává, je otevírací doba. Na rozdíl od svých konkurentů je otevřena pouze ve všední dny.

### 3.5.5 Srovnání komunikačního mixu s konkurencí

Tabulka č. 6: Srovnání s konkurencí v marketingové komunikaci

	Lékárna POLIKLINIKA	Dr. Max	Benu	Nemocniční lékárna
Věrnostní program	ne	ano	ano	ne
Název věrnostní karty	Věrnostní karta	Karta výhod Dr. Maxe	Léková karta	Věrnostní karta
Výhody věrnostní karty	1% z ceny nákupu je vráceno zákazníkovi na účet	až 50% sleva na doplatek, výhodné ceny, slevové kupóny	1b za 1 Kč nákupu, sleva na vybrané zboží	4% sleva na volný prodej a doplatky
Internetové stránky	Ne	drmax.cz	benu.cz	nemocnice.opava.cz/lekarna
Sociální sítě	Facebook	Facebook	Facebook	žádné
E-Shop	ne	ano	ano	ne
Venkovní reklama	ne	ano	ano	ne
Televizní reklama	ne	ano	ano	ne
Reklama v rádiu	ne	ano	ano	ne

Podpora prodeje - předváděcí akce	ano	ano	ano	ano
--------------------------------------	-----	-----	-----	-----

(Zdroj: vlastní zpracování dle webových stránek konkurentů)

Z provedeného srovnání vyplývá, že co se týká komunikace, je na tom společnost velmi špatně. Absence internetových stránek je zásadní problém, hlavně pro možnost vyhledání společnosti na internetu. Taktéž žádná forma reklamy v porovnání s konkurencí není pozitivním aspektem.

Co se týká věrnostního programu, není na tom společnost opět nejlépe a to hlavně z důvodů malé motivace zákazníka k dalšímu nákupu. Konkurence má naopak věrnostní programy na vyšší úrovni a nejlepší z nich poskytuje Dr. Max.

Opětovná podobnost s Nemocniční lékárnou a jasný rozdíl mezi zbytkem konkurentů, ukazuje na značné rozdíly, týkající se marketingových činností lékáren řetězcového a základního typu.

### **3.5.6 Představení dodavatelů**

Vzhledem k rozmanitému sortimentu nabízeného zboží využívá pro zajištění optimalizovaných dodávek naše společnost hned několik specializovaných distributorů.

#### **Hlavní distributoři**

##### **Pharmos a.s.**

Společnost Pharmos a.s. byla vytvořena jako platforma pro distribuci léčiv pro české lékárny a zajištění stabilního prostředí pro dynamický růst lékárenského odvětví. V roce 2015 dosáhla společnost nejlepšího výsledku za posledních 5 let a to obratu přesahujícím 10,5mld. Kč řadící se tak na druhé místo za společnost Phoenix a.s. (15).

Vůbec první distributor společnosti, se kterým spolupracuje již od roku 1999, a který ve startu podnikání mnohdy velmi pomohl. Od tohoto distributora společnost odebírá zhruba **60-70%** veškerých léčiv což znamená obrat **zhruba 2mil. Kč** měsíčně.

Díky velmi dobré dostupnosti ze skladu v Ostravě využíváme služeb závozu 3x denně což nám umožňuje pružně reagovat na poptávku zákazníků. Další výhodou jsou nižší nároky na držení finančního kapitálu v materiálu což má pozitivní vliv na cash-flow společnosti. Zboží je do lékárny dopravováno dodávkou ze skladu distributora v zelených bednách opatřených průvodkou (19).

### **Phoenix a.s.**

*„PHOENIX lékárenský velkoobchod, a. s. je s tržním podílem přes 39 procent leaderem na farmaceutickém distribučním trhu v České republice. Za téměř 25 let své existence vybudoval v České republice silnou základnu 6 skladů po celé ČR (Praha, Brno, Ostrava, Plzeň, Vysoké Mýto, Ševětín). Aktivita společnosti jsou rozděleny na farmaceutický velkoobchod – zásobování lékáren a nemocnic léčivy a poskytování skladovacích a logistických služeb farmaceutickým výrobcům. Kromě toho je společnost PHOENIX lékárenský velkoobchod, a.s. mateřskou společností BENU Česká republika, a.s., která v ČR provozuje síť lékáren. V průběhu finančního roku 2014/15 dosáhla společnost celkového obrátu ve výši 23 mld. Kč při udržení stabilní úrovně ziskovosti. Meziroční nárůst obrátu o 1,8% představuje velmi pozitivní výsledek v kontextu stagnujícího vývoje trhu v minulém roce (20)“*

Společnost Phoenix je našim stabilním partnerem v podnikání od samého začátku a je jedním z našich hlavních dodavatelů léčiv, léčivých přípravků a zdravotnických potřeb. Objem objednávek u tohoto distributora se měsíčně pohybuje kolem **500 tis. Kč**.

Kvůli menšímu objemu objednávek není potřeba tak častých závozů a proto jich společnost využívá pouze dvakrát denně. Zboží je dopravováno stejným způsobem jako u předchozího distributora.



## **Alliance Healthcare**

*„Klíčovými aktivitami společnosti jsou distribuce léčivých přípravků do nezávislých lékáren či nemocnic a poskytování služeb výrobcům léčiv (21).“*

Společnost působící na českém trhu již od roku 1991, která prošla několika akvizicemi a fúzemi patří nyní do globálního obchodu s „healthcare“ Walgreens Boots Alliance. Tento evropsky gigant v roce 2014 navýšil zisky o 4,3% na celkových 23,4mld. liber. V České republice zatím rozhodně nepatří k největším hráčům, ale postupně si upevňuje své místo na trhu (21).

Naším partnerem je tato společnost již od roku 2005, tehdy ještě pod označením Alliance UniChem CZ a je to náš třetí největší dodavatel a tomu odpovídá i objem objednávek srovnatelný s předchozím dodavatelem tedy **500 tis. Kč** měsíčně.

Díky vzdálenějšímu skladu a menšímu důrazu na rychlost dodávek, využíváme pouze jeden závoz denně a opět jako v předchozích případech je zboží dopravováno ze skladu distributora přímo do lékárny, ovšem v tomto případě v krabicích modrých.

## **Menší distributoři**

Jedná se především o dodavatele komunikačních technologií, kancelářského vybavení a informačního systému.

## **Lekis s.r.o.**

O pro každou lékárnu stěžejní informační systém se stará společnost Lekis s.r.o., která nám jej dodává od začátku podnikání. V roce 2005 nahradila velmi populární verzi Lekisu pro DOS verze Lekisu pro Windows s mnohem příjemnějším uživatelským prostředím a možností přidávání modulů dle potřeby zákazníka. Společnost se také stará o hardwarové vybavení a o jeho pravidelnou obnovu a servis. Celkové náklady za licenci a servis se pohybují do 100tis. Kč ročně.

## **Kaspa**

Jelikož je práce v lékárně administrativně velmi náročná a je zde spotřebované velké množství kancelářských potřeb vyplatí se mít dlouhodobého partnera, který je schopen

poskytnout věrnostní slevy. Tímto partnerem je pro nás společnost Kaspá. Roční objem odebíraného zboží nepřesahuje 75tis. Kč.

## O2

Každá lékárna má jak povinnost být připojená k centrálnímu registru léčiv tak k registru finanční správy při prodeji zboží a proto je potřeba zajistit kvalitní a stabilní internetové připojení. Dále nám společnost dodává mobilní paušály využívané při komunikaci mezi zaměstnanci. Maximální objem cen nepřesáhl v posledních 5ti letech částku 60tis. Kč ročně a to hlavně díky dobře nastavené rámcové smlouvě

### Hlavní kritéria pro hodnocení dodavatele

- Cena – cena je hlavním faktorem, který ovlivňuje výběr distributora pro jednotlivé položky objednávky
- Plnění smluvních závazků – i přes výhodnější cenu daného zboží u jiného partnera je třeba sledovat, zda se plní smluvní závazky u druhého, smluvní závazky za to zaručují nižší a stabilnější nákupní ceny
- Dostupnost – druhým nejdůležitějším faktorem je dostupnost daného zboží, za velmi uspokojivé se považují dodávky v rámci hodin od objednání
- Expirace – trochu méně významným, ale přesto sledovaným faktorem je datum expirace, preferované je samozřejmě zboží s delší expirací, pokud není určeno k okamžitému vydání
- Komunikace – v dnešní době je sice vše řešeno elektronickými objednávkami, ale klasické telefonické domluvy, hlavně u objednávání nedostatkového zboží je pro zajištění zásob ve společnosti nezbytné
- 

### Struktura nákladů

Náklady na pořizované zboží, které slouží k dalšímu prodeji, jsou tedy ve výši zhruba **3 mil. Kč** měsíčně a jsou z 95% rozděleny mezi tři největší distributory. Největší nákupy

jsou realizovány od společnosti Pharmos, kde dosahují zhruba **2 mil. Kč** měsíčně. Od společností Phoenix a Alliance Healthcare je pak odebíráno zboží v objemu kolem **500 tis. Kč** měsíčně.

### 3.6 Analýza zákazníků

Množství zákazníků ovlivňuje množství prodaného zboží a navyšuje zisk společnosti, proto je pro jakýkoliv maloobchod nezbytné si je udržet a pokud možno jejich počet navyšovat.

Za 17 let fungování společnosti si lékárna získala velmi početnou část opavského trhu a vděčí za to hlavně osobnímu přístupu ke každému zákazníkovi a nadstandardně obsáhlému výběru léčiv a snaze vydat vždy přesně ten lék, který doktor napíše.

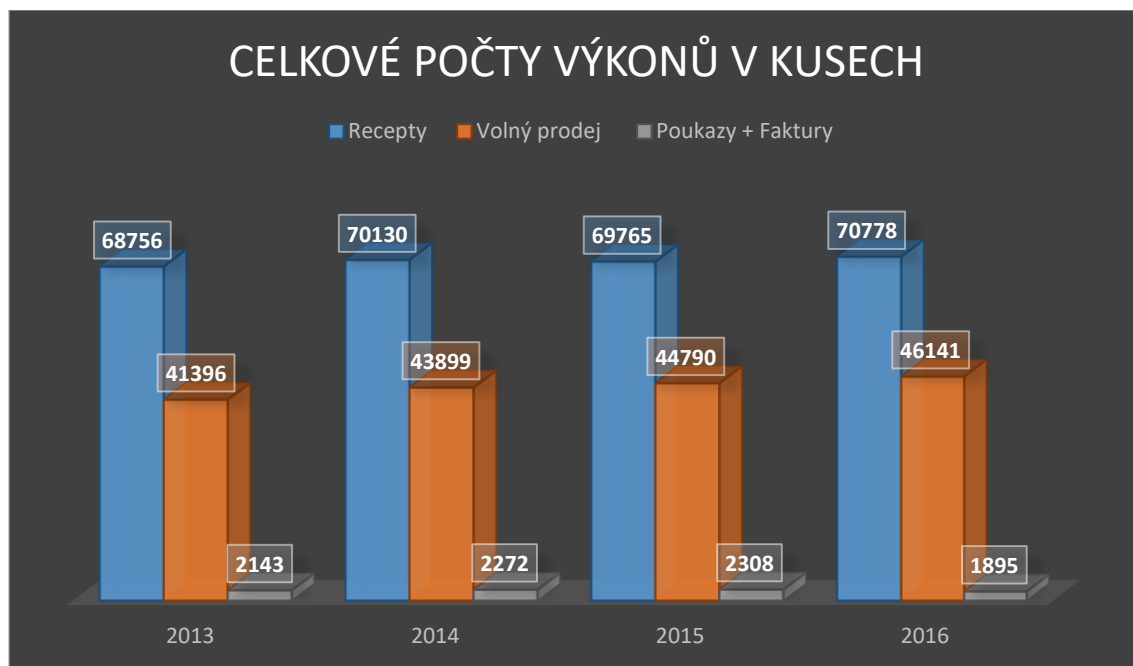
Jelikož funguje společnost jak na B2C, tak na B2B trhu je nutno je rozdělit do několika kategorií. Kritériem pro rozdělení byl typ výkonu, který je potřebný pro uspokojení zákazníka.

#### 3.6.1 Výdej na recepty

Nejpočetnější skupina zákazníků generující i nadále největší tržby lékárnám. Každý pacient má po obdržení lékařského předpisu volbu, kde si může léky vyzvednout. Dle průzkumu české lékařské komory si 90% pacientů vyzvedne lék nejpozději do 2 hodin od obdržení receptu, a proto je stěžejní jej v této době získat. V tomto má společnost velkou výhodu, že sídlí v budově Polikliniky spolu se skoro 30 lékaři a poskytovateli zdravotnické péče. Při poslední prováděné kontrole receptů společnost zjistila, že více než 70% pochází od místních lékařů. Z grafu č. 4 je vidět, že loni byl počet receptů, který oproti minulým letem opět nepatrně povyrostl a drží se na hranici **70tis. Ks.**

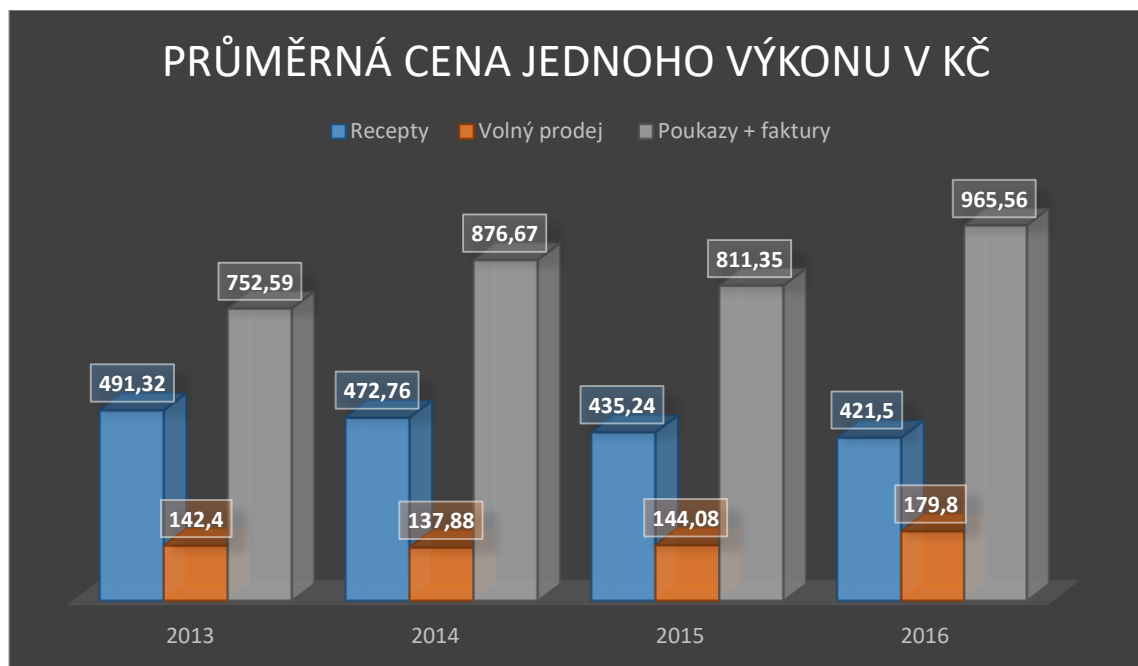
Pro společnost je rozhodující hlavně průměrná cena jednoho receptu, které je ve sledovaném období klesající, viz Graf č. 5.

Graf č. 4: Celkový počet výkonů ve společnosti za sledované období.



Zdroj: vlastní zpracování)

Graf č. 5: Průměrná cena výkonu za sledované období.



(Zdroj: vlastní zpracování)

### 3.6.2 Výdej volně prodejných přípravků

Druhou nejvýznamnější složkou příjmů společnosti je tzv. volný prodej. Jedná se o prodej převážně doplňků stravy, výživových komplementů, vitamínů a kosmetiky. Díky stále častějším dotacím ať už ze strany státu, zaměstnavatele nebo pojišťovny dochází ke stálému navyšování objemů prodeje v této skupině. Zákazníci mají čím dál větší zájem investovat finanční prostředky do svého zdraví. V poslední době je však pro zákazníka krom zakoupeného zboží důležitá i rada jak jej používat a čeho se například vyvarovat.

V minulém roce počet prodaných položek v tomto segmentu poprvé přesáhl hranici **46 tis. Ks.** Pokračuje tak ve stoupavém trendu. Průměrná cena prodané položky byla v loňském roce **179,8 Kč** což znamenalo meziroční nárůst o **24%**.

### 3.6.3 Výdej na fakturu

Tady společnost zasahuje do B2B trhu. Dlouholetá profesionalita a velmi dobrý smysl pro obchodní aktivity majitelky společnosti přinesl mezi řady zákazníků velké množství okolní ambulancí, doktorů, ale i některé velké zdravotnické zařízení v kraji.

Mezi nejvýznamnější zákazníky z této skupiny jsou dva domovy pro přestáře, postižené či jinak hendikepované občany sídlící v blízkých obcích Dolní Životice a Kyjovic. Dalším významným partnerem je Rychlá záchranná služba Opava. Pro všechny tyto subjekty zařizuje společnost dodávku léčiv a zdravotnického materiálu.

Neméně podstatnou část dlouhodobých zákazníků tvoří doktoři a jejich ambulance v Opavě. Doktoři si zvykli na velmi jednoduchý způsob objednávky a dostupnost požadovaného zboží, což je nemotivuje hledat distributora jinde. Seznam dlouhodobě spolupracujících partnerů momentálně čítá přes 45 položek

Objednávka probíhá pravidelně jednou týdně s výjimkou Rychlé záchranné služby, která objednává jedenkrát měsíčně. Veškerá komunikace probíhá elektronickou poštou, v případě nejasností či nesrovnalostí telefonicky. Objednávka je zákazníkovi buď přímo dopravena společností, nebo je uskladněna a připravena k jeho vyzvednutí.

Díky hromadným objednávkám jedenkrát týdně je počet výkonů oproti výdeji na recepty nebo volnému prodeji nižší, ale zato průměrná cena jednoho výkonu dosahovala v loňském roce **965 Kč**.

Zákazníci, kteří si přijdou zakoupit léky na lékařský předpis, představují pro společnost největší část klientely, která také generuje největší zisk. Tito zákazníci jsou proto pro společnost klíčový a je nutno si je pro zachování konkurenceschopnosti udržet. Velmi podstatnou skupinou jsou také zákazníci, kteří si přišli nakoupit zboží ze sortimentu volného prodeje. Každoroční nárůst v tomto segmentu bude činit tuto skupinu ještě podstatnější.

Analýzou zákazníků jsem představil hlavní skupiny zákazníků, kteří v této společnosti nakupují a generují její zisk.

Na B2C trhu jsou největší skupinou co do objemu výkonů zákazníci s lékařským předpisem následováni zákazníky nakupujícími volně dostupné léčiva a přípravky. Díky klesající ceně za jeden výkon ve skupině prodeje na lékařský předpis a naopak stoupající ceně výkonu ve skupině volného prodeje může během několika let dojít k vyrovnání významnosti obou skupin.

Co se týká B2B trhu je objem tržeb oproti B2C trhu značně menší, ale pomáhá vyrovnávat ztráty z poklesu průměrné ceny za recept.

### **3.7 Porterova analýza oborového prostředí**

#### **Stávající konkurence**

Konkurence v tomto odvětví je na velmi vysoké úrovni. Mezi hlavní faktory pro posilování konkurence v tomto odvětví patří správná cenotvorba, optimalizace skladu a účinný marketing.

#### **Potenciální nová konkurence**

Jako hlavní bariéru pro vstup na trh je jeho značná saturace. Další bariérou je nutnost mít svého odborného zástupce, který zastupuje společnost svou odborností v případě, kdy majitel není farmaceut.

#### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Jelikož jsou na trhu jen 3 hlavní dodavatelé, mají velmi silnou vyjednávací sílu, speciálně pokud jsou výhradní dodavatelé určitého zboží.

#### **Vyjednávací síla odběratelů**

Konkurence je v tomto oboru na vysoké úrovni a proto mají zákazníci velmi velkou vyjednávací sílu a mohou si lehce vybrat mezi řadou společností podnikajících ve stejném oboru.

## Substituenty

Jako o substituentech tohoto oboru by šlo hovořit pouze o zahraničních medicínách založených na úplně jiných principech než farmacie v Evropě. Ovšem třeba čínská medicína se v České republice ujala a postupně si získává své zákazníky

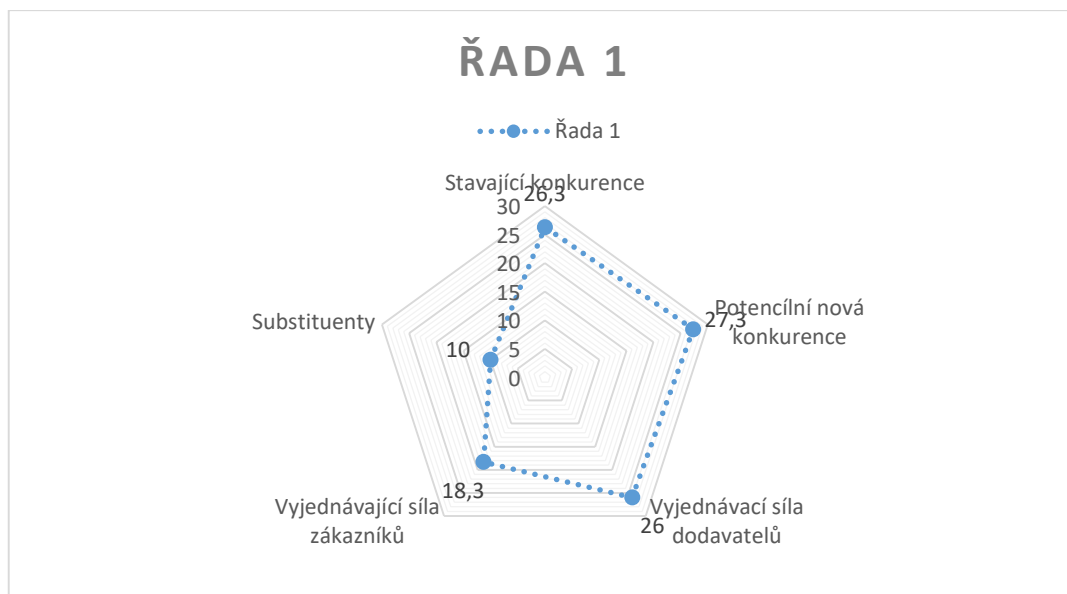
Tabulka č. 7: Porterova analýza vybraných vlivů na společnost.

Faktor	Vliv	Váha	Celkové hodnocení
	1 = negativní	1 = Nejmenší	
	10 = pozitivní	5 = Největší	
<b>Stávající konkurence</b>			
Počet konkurentů	2	5	26,3
Přístup k zákazníkovi	9	4	
Diferenciace služeb	8	3	
<b>Potenciální nová konkurence</b>			
Vstupní náklady do odvětví	6	3	27,3
Loajalita zákazníků	8	5	
Cenová politika	8	3	
<b>Vyjednávací síla dodavatelů</b>			
Koncentrace dodavatelů	3	2	26
Požadavky na četnost dodávek	10	4	
Splatnost faktur	8	4	
<b>Vyjednávací síla kupujících</b>			
Množství zákazníků	7	5	18,1
Citlivost na dostupnost	3	5	
Citlivost na cenu	1	5	
<b>Substituty</b>			
Neexistence substitutů	10	1	10

(Zdroj: vlastní zpracování)

Graf č. 5: Grafické znázornění působení konkurenčních sil na společnost





(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Tabulka č. 7))

Porterův model pěti konkurenčních sil stanovil následující příležitosti a hrozby.

Největší hrozbou je bezesporu stávající konkurence a to díky velké saturaci trhu. V tomto jde konkurence neustále kupředu a nikdo na trhu si nemůže dovolit zaspát. Neopomenut nesmí zůstat ani velmi malý prostor pro volbu dodavatele a možnosti zásadnějšího tvoření cenotvorby než pomocí marže..

Příležitosti jsou znázorněny vysokou mírou loajality zákazníků díky kvalitnímu a osobnímu přístupu ke každému z nich. Také příležitosti získávat další dlouhodobé partnery v oboru je na dobré úrovni a rozvíjení těchto aktivit bude mít na společnost pozitivní vliv. Podnik by měl dále zvažovat budoucí rozvoj a například expanzi do okolních obcí či měst.

### 3.8 SWOT analýza

Analýzu SWOT jsem si vybral z důvodů určení si silných a slabých stránek společnosti a jejich vazeb na příležitosti a hrozby. Zkoumané faktory byly zvoleny dle potřeb společnosti v závislosti na výsledky interních a externích analýz. Analýza se zaměřuje především na nalezení slabých stránek společnosti a hrozeb, které by mohli zhoršit konkurenční postavení společnosti na trhu.

V níže uvedené tabulce jsou uvedeny vzájemně se ovlivňující silné a slabé stránky společnosti včetně jejich příležitostí a hrozeb.

Tabulka č. 8: Hodnocené faktory

Silné stránky	Slabé stránky
Dobrá povědomost o firmě	Delší čekací doba při nákupu
Specifický přístup k zákazníkovi	Špatné parkování
Kvalifikovaný personál	Horší hospodářské výsledky
Umístění provozoven	Malé vnitřní prostory společnosti
Velikost skladu	Otevírací doba
Podpora prodeje	Malé investice do modernizace
Příležitosti	Hrozby
Proniknutí na e-trh	Růst konkurence
Rozšíření spolupráce s dodavateli	Nestála cenová hladina zboží
Rozvoj marketingových aktivit	Legislativní zásahy
Získání nových strategických partnerů	Nedostatek zásob
Rozšíření spolupráce se stávajícími p.	Odchod kvalifikovaných zaměstnanců

(zdroj: Vlastní zpracování)

Jednotlivé vztahy byly posouzeny dle toho, jak se dokáží navzájem ovlivňovat a jaký mají přímý vliv na hodnotu pro zákazníka. Pro obodování byla použita stupnice 1 až 5 přičemž 1 je nulový vliv jednoho faktoru na druhý a 5 je vliv velmi podstatný. Pozitivní vliv je zastoupen kladnou hodnotou a naopak.

Tabulka č. 9: Matice SWOT analýzy

	Strengths	Weaknesses
Opportunities	SO	WO
Threats	ST	WT

(zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka č 10: Výsledek vzájemného působení

	Strengths	Weaknesses
Opportunities	93	-42
Threats	56	-36

(zdroj: vlastní zpracování)

SWOT analýzou jsem představil vzájemné působení vztahů ve společnosti a jejím okolí, kvantifikoval tyto vztahy a vytvořil z nich závěry.

### 3.8.1 Definice vztahů

#### SO – Silné stránky a příležitosti

Vztah silných stránek společnosti a jejich příležitostí je dle zjištěných výsledků analýzy na velmi dobré úrovni a představuje pro společnost cestu k dalšímu růstu a rozvoji. Především spojení faktoru kvalifikovaného personálu spojeného s velikostí skladů přímo vybízí k zavedení e-shopu či rozvoje spolupráce se stávajícími velkými partnery. Kvalifikovaný personál je také základem pro budoucí rozvoj marketingových aktivit a spolupráce s dodavateli.

### **ST – Silné stránky a hrozby**

Co se týká vztahů silných stránek společnosti a hrozeb, které na ní mohou působit, zmíním opět faktor kvalifikovaného personálu a to především ve vztahu k nové konkurenci, která si své kvalitní zaměstnance musí vychovat, či si za ně připlatit. Tento faktor nadále ve spolupráci s velikostí skladu kladně ovlivňuje hrozbu nedostatku léčiv. Hrozba nové konkurence je nadále kladně ovlivňována specifickým přístupem k zákazníkovi, který je v tomto oboru čím dál více vyžadován. Zamezení odchodu kvalifikovaných zaměstnanců pak zabraňuje hlavně dobrá pověst společnosti spojená s příznivou lokalitou.

### **WO – Slabé stránky a příležitosti**

O kladné ovlivnění slabých stránek se stará převážně faktor rozvoje marketingových činností. Díky dobré komunikaci se zákazníkem, lze u řady těchto slabých stránek omezit jejich vliv na společnost a zajistit tak posílení konkurenceschopnosti. Především se to týká delších čekacích dob a kratší otevírací doby a to ve smyslu doporučení zákazníkovi kdy do budoucna nákup nejlépe realizovat pro zamezení případných bariér nákupu. Nalezení nových partnerů a prohloubení spolupráce s novými pak bude mít kladný vliv na horší hospodářské výsledky let minulých.

### **WT – Slabé stránky a hrozby**

Hrozba nové konkurence je zde záporně ovlivňována hned několika faktory. Prvním z nich je špatné parkování v okolí společnosti. Tento faktor je velmi důležitý, jelikož značná část zákazníků pro léky dojíždí autem, které je potřeba někde zaparkovat. Dalším faktorem je kratší otevírací doba oproti konkurenci a zvláště pro zákazníky, kteří mají delší pracovní dobu, se stává hlavním limitujícím faktorem. Důležitým faktorem ve spojitosti s novou konkurencí jsou pak malé investice do modernizace, které představují hrozbu hlavně do budoucnosti a to jak v možném odlivu zákazníků, tak v nutnosti investování větších finančních prostředků do budoucí modernizace.

### **3.9 Zhodnocení konkurenceschopnosti**

Z předchozích analýz vyplívá, že byť má společnost značné postavení na trhu, je zde prostor pro zlepšení, a to převážně v oblasti marketingu. Právě díky marketingovým aktivitám může společnost své zákazníky oslovit na více úrovních a předat jim informace, jaké konkrétní hodnoty u ní může získat. Právě povědomí zákazníků o nabízených hodnotách pro ně by se mělo pro společnost v závislosti na posilování konkurenceschopnosti prioritou číslo jedna.

Co se týká konkurenceschopnosti ve vztahu k dodavatelům, je na tom společnost díky dlouholeté spolupráci velmi dobře, ale i zde se najde prostor pro zlepšení, a to hlavně ve snížení doby splatnosti faktur, které by mělo za následek snížení nákupních cen a tím i snížení finální ceny pro zákazníka.

Konkurenceschopnost ve vztahu k přímé konkurenci je také na dobré úrovni, a to především ve specifickém přístupu zaměstnanců společnosti k jejím zákazníkům. V tomto odvětví totiž zákazníci nehledají jen nejvýhodnější zboží, ale také služby, které k nim dokáže společnost nabídnout. Další velkou výhodou před konkurencí je umístění společnosti v prostorech Polikliniky a tím zajištěna přímá návaznost na celou řadu specializovaných ambulancí.

## 4 NÁVRHOVÁ ČÁST

Pro posilování konkurenceschopnosti jsem na základě analýz této společnosti vytvořil soubor návrhů a doporučení.

Hlavními opěrnými body pro stanovení návrhů byla pro mě analýza interního a externího prostředí firmy, analýza marketingových činností a analýza hodnotového řetězce.

Jako nejpodstatnější pro společnost budou v této době návrhy týkající se marketingu a posilování konkurenční výhody pomocí stávajících silných stránek vyplívajících z provedených analýz. Návrhy jsou opatřeny o komplexní řešení včetně vyjádření finanční náročnosti na jejich zavedení a spravování.

Struktur návrhů jsem rozdělil do dvou skupin:

1. Rozvoj marketingových aktivit
2. Ostatní návrhy

## 4.1 Cíle společnosti

Hlavním cílem každé společnosti je generování zisku a vytváření hodnoty pro zákazníka, která zaručí posilování konkurenceschopnosti. Nejinak je tomu i v Lékárně POLIKLINICE.

### Hlavní cíle společnosti

Jak již název práce napovídá, hlavním cílem společnosti je posilování konkurenceschopnosti, která by měla zabezpečit stabilní tvorbu zisků společnosti i v dalších letech. Jelikož je konkurence v tomto oboru na velmi vysoké úrovni a konkurenční tlak v posledních letech neustále sílí, je pozornost ubírána stále více na zachování a rozšíření konkurenční výhody. Díky nevelké marketingové aktivitě podniku proto velká část návrhů na posílení konkurenceschopnosti bude právě z oblasti marketingu.

### Dílčí cíle společnosti

Pro snadnější naplnění hlavního cíle společnosti si proto představíme několik dílčích cílů, které mají za úkol hlavně upevnění pozice na trhu.

Dílčími cíli společnosti jsou:

- Rozšíření marketingových aktivit
- Nalezení nových strategických obchodních partnerů
- Snížení režijních nákladů

Tyto cíle společně s tím hlavním se zásadně podílejí na tvorbě strategie společnosti a ukazují ji cestu, po které by se měla vydat.

Díky velmi nízké úrovni marketingových činností společnosti bude této části věnována velká pozornost.

## **4.2 Rozvoj marketingových aktivit**

Z analýzy konkurence jasně vyplynulo, že společnost má v této oblasti značné rezervy a to především oproti Dr. Maxovi a lékárnám Benu.

### **4.2.1 Tvorba loga společnosti**

Jelikož společnost nemá své vlastní logo, kterým by se prezentovalo na propagačních materiálech, doporučuji jeho vytvoření a implementaci na prezentační materiály.

#### **Realizace návrhu**

Pro tvorbu loga je nutno vybrat kvalitního designera. Takového společnost našla v místní tiskárně Retisk s.r.o., se kterou již delší dobu spolupracuje. Po zadání předběžných představ a domluvení se na předběžné cenové kalkulaci, by mělo dojít k tvorbě několika návrhů, ze kterých se vybere ten neoptimálnější.

#### **Náklady na realizaci**

Dle odpovědi pracovníka tiskárny zodpovědného za grafický design mohu konstatovat, že orientační cena návrhu se bude pohybovat okolo **10 000 Kč** a bude hodně záležet na požadavcích společnosti a časové náročnosti. Jelikož se jedná o jednorázový výdaj, který však ovlivní podobu společnosti na několik let dopředu, doporučuji na logu nešetřit. (22)

Jako riziko návrhu považuji špatně udělané logo, které se nemusí líbit zákazníkům.

#### **Přínosy návrhu**

Jasná grafická prezentace společnosti, které bude použita na firemních materiálech. Zlepšení povědomí o společnosti a spojení si názvu s konkrétním logem.

### **4.2.2 Reklama v týdeníku Region Opavsko**

Jedná se o nejčtenější týdeník v regionu, který přináší zprávy zaměřené na aktuální dění ze světa politiky, ekonomiky, sportu a kultury.



## Realizace návrhu

Odpovědnost za tento úkol bych zadal ekonomickému pracovníkovi, jelikož spadá do jeho kompetencí. Tentýž pracovník se bude také starat o vyhodnocení účinnosti této formy propagace a tvorby designu reklamy.

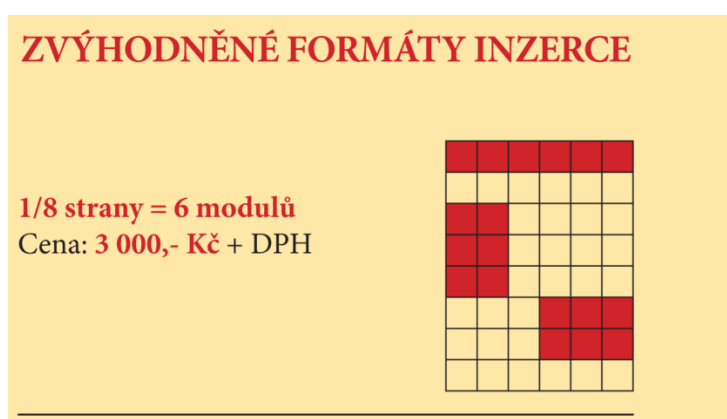
Vhodným způsobem pro realizaci návrhu bude odeslání souhrnu požadavků a představ o podobě reklamy vydavateli týdeníku a vyčkání na upřesnění ceny za inzerci a dát si tak prostor pro možné vyjednávání. Nejideálnější by samozřejmě byl osobní kontakt se zástupcem vydavatele, ten ale kvůli předpokládané pracovní vytíženosti bude složitěji odmluvitelný.

## Náklady na realizaci

Dle ceníku vydavatele a finančních možností firmy bude optimální ze začátku vybírat menší reklamní plochu a po vyhodnocení vlivu buď reklamu posílit či omezit. Základní cena 6 modulů což představuje 1/8 stránky je 3000 Kč. Při platbě v hotovosti je poskytována 10% sleva. Další 10% slevy se dá dosáhnout opakováním. Při zkušební verzi na 3 měsíce, po kterých se dá vyhodnotit, zda má navrhované opatření smysl, by tedy konečná cena pro inzerci 2x měsíčně vycházela na **14 400kč.** (22)

Hlavní riziko spojené s tímto návrhem je velmi obtížné vyhodnocení účinnosti opatření.

Obrázek č. 5: Vybrané ceny inzerce



(Zdroj: 23)

## **Přínosy návrhu**

Vyhodnotit přínosy reklamy v tisku je vždy složitý úkol. Plošná inzerce je však dlouhodobým prostředkem pro posilování hlavně povědomí o společnosti a jsem toho názoru, že jistě nějaké nové zákazníky společnosti přivede. Hodnota pro zákazníka je v tomto případě představena informování o kontaktních údajích společnosti, prezentací nabízených druhů zboží a informování o případných slevách či akcích.

### **4.2.3 Reklama v rádiu Colour**

Rádio Colour patří mezi nejposlouchanější regionální rádia v Moravskoslezském kraji se skoro 35tis. pravidelnými posluchači.

## **Realizace návrhu**

Odpovědnost za tento úkol bych zadal ekonomickému pracovníkovi, jelikož spadá do jeho kompetencí. Tentýž pracovník se bude také starat o vyhodnocení účinností této formy propagace a tvorbu reklamy.

Postup pro zjištění přesné ceny a finální domluvě bych zvolil stejnou jako v předchozím případě. Pouze bych požádal provozovatele rádia o možnost nahlédnutí do jejich statistik pro zjištění největší počtů posluchačů.

## **Náklady na realizaci**

Dle aktuálního ceníku rádia stojí 30s spot v hlavním vysílacím čase (6:00-19:00) 533kč, spot mimo hlavní vysílací čas pak vyjde na 333kč. Při počtu jednoho reklamního spotu denně v hlavním vysílacím čase nám vychází částka **15 900 Kč** za měsíc. Jelikož se jedná o značný výdaj s nejasným výsledkem, doporučuji rozložení těchto nákladů a reklamu vysílat pouze co třetí den po dobu tří měsíců. (24)

Stejně jako v předchozím případě bude velmi složité vyhodnotit přínos tohoto návrhu pro společnost a rozhodnout se zda v inzerci pokračovat.

## **Přínosy návrhu**

Zlepšení povědomí o společnosti v regionu a nejbližším okolí Opavy, přísun nových zákazníků a možně nalezení vzdálenějších obchodních partnerů. Hodnota pro zákazníka je v tomto případě představena informováním o kontaktních údajích společnosti, prezentací nabízených druhů zboží a informování o případných slevách či akcích.

### **4.2.4 Webové stránky**

Absence webových stránek je v dnešní době pro moderní společnost skoro neodpustitelný hřích. Společnost v minulé době již měla snahy si stránky vytvořit, vždy však veškeré realizace zkrachovali na domluvě a vzájemném nepochopení. Proto jsem vytvořil návrh pro vytvoření nových webových stránek a jejich údržbu.

## **Realizace návrhu**

Odpovědnost za tento úkol bych zadal ekonomickému pracovníkovi, jelikož spadá do jeho kompetencí. Tentýž pracovník se bude také starat o vyhodnocení účinností této formy propagace.

Hlavním úkolem bude nalezení vhodné společnosti nebo jednotlivce, který bude schopen vytvořit návrh stránek, jejich design a případně je později i spravovat. Společnost má zájem se hlavně kvalitně a profesionálně prezentovat ve virtuálním světě. Pro dosažení tohoto cíle proto nebude hrát hlavní roly obsah stránek, ale hlavně jejich design, přehlednost a funkčnost.

## **Náklady na realizaci**

Při analýze trhu jsem zjistil, že průměrná cena za tvorbu stránek podle představ společnosti by vyšla na 10-20 tis. Kč podle kvality zpracování a případné domluvě na další spolupráci. Pro potřeby mé práce, proto použiju průměr což je **15 000 Kč**. (Zdroj: osobní setkání s tvůrcem webových stránek)

Rizika spojená s realizací návrhu bych pak viděl v opětovné špatné domluvě společnosti s vyhotovitelem a opakování se již předešlé situace. Hodnota pro zákazníka je v tomto

případě představena informování o kontaktních údajích společnosti, prezentací nabízených druhů zboží a informování o případných slevách či akcích.

### **Přínosy návrhu**

Jednoznačné zviditelnění společnosti na internetu. Lepší a modernější možnost sdělování aktualit zákazníkům jako je změna otevíracích hodin, plánované dovolené či prezentace podpory prodeje jednotlivých prodávaných značek. Hodnota pro zákazníka je v tomto případě představena informování o kontaktních údajích společnosti, prezentací nabízených druhů zboží a informování o případných slevách či akcích.

### **4.2.5 Optimalizace webových stránek**

V momentě kdy bude mít společnost stránky hotové, bude nutno provést optimalizaci pro upřednostnění našich stránek webovými vyhledávači a to hlavně Google.com a Seznam.cz.

### **Realizace návrhu**

Odpovědnost za tento úkol bych zadal ekonomickému pracovníkovi, jelikož spadá do jeho kompetencí. Tentýž pracovník se bude také starat o vyhodnocení účinností této formy propagace.

Při realizaci tohoto návrhu si dovoluji využít mého dlouholetého kamaráda a spolužáka, který je v tomto oboru specialistou.

### **Náklady na realizaci**

Díky velmi dobrému vztahu zadavatele k příjemci zakázky lze očekávat dosáhnoutí velmi slušných finančních podmínek v porovnání s konkurencí. Optimalizace webových stránek profesionální firmou vychází průměrně na 30 000 Kč přičemž při využití služeb kamaráda by se cena dostala zhruba na 10% této částky. Samozřejmě konečná cena by záležela na počtu strávených hodin nad zadáním a náročnosti optimalizace. Pro potřeby této práce tedy využiji částku **3000 Kč**. (Zdroj: osobní setkání s odborníkem v daném oboru)

## **Přínosy návrhu**

Hlavním přínosem bude posunutí webových stránek podniku na přední místa nejpoužívanějších vyhledávačů a tím výraznému nárůstu zobrazení. Dalším je pak lepší dohledatelnost pro zákazníky potřebující například kontaktní informace či otevírací dobu.

### **4.2.6 Polepy na služební vozidla**

Společnost má ve svém vlastnictví čtyři vozidla a ani na jednom není její reklama. V tomto případě odpadá nájem za využívání reklamní plochy a náklady tak představuje jen výroba těchto polepů.

## **Realizace návrhu**

Společnost již delší dobu spolupracuje při tvorbě marketingových materiálů s místní tiskárnou, která nabízí i službu polepu automobilů. Pro začátek realizace je nutné poslat tiskárně potřebné informace o automobilech a vyčkat na přesnou cenovou nabídku. Vytvoření návrhu, tisk i samotné nalepení by tak měla v realizaci plně tato tiskárna. Po odsouhlasení návrhu by poté stačilo sjednat termín, přistavit auta a provést práci.

## **Náklady na realizaci**

Po telefonickém rozhovoru se zaměstnancem tiskárny jsem se dozvěděl, že zpracování grafické stránky návrhu jejich grafikem vyjde na 990 Kč a polep každého auta poté na 7 800 Kč s možností množstevní slevy 10% od tří kusů výše. Jelikož majitelka lékárny si na svém autě reklamu nepřeje, polep by se tedy týkal tří aut a dosáhli jsme tak na výše zmíněnou slevu a tedy finální částku **20 850 Kč**. (Zdroj: 22, rozhovor s pracovníkem tiskárny)

Rizika spojená s návrhem realizace jsou spojená především s možností nekvalitního zpracování polepu a jeho opotřebování vlivem povětrnostních podmínek.

Tabulka č: 11 Celková cena návrhu

<b>Cena vytvoření designu polepu</b>	990	Kč
<b>Cena za jeden polep včetně práce</b>	7 800	Kč
<b>Množstevní sleva při odběru 3 a více kusů</b>	2340	Kč
<b>Celková cena realizace návrhu pro tři vozy</b>	<b>20 850</b>	<b>Kč</b>

(zdroj: vlastní zpracování)

### **Přínosy realizace**

Zvýšení marketingových aktivit společnosti za účelem posílení konkurenceschopnosti. Zviditelnění společnosti s jen velmi malými vstupními náklady. Ochrana laku firemních automobilů.

### **4.2.7 Revize věrnostního programu**

Z výsledků analýzy konkurentů vyplynula potřeba přehodnotit věrnostní program, který společnost nyní nabízí svým zákazníkům. Malá motivace k dalšímu nákupu je hlavní příčinou malého zájmu o věrnostní kartu.

### **Realizace návrhu**

Jelikož je převod jednoho procenta z nákupu na bodový účet, ze kterého lze poté čerpat slevu na volně prodejné přípravky pro zákazníky málo motivující, dovoluji si navrhnout následné změny. Místo výměny bodů za slevu z doplatku u volně prodejných přípravků navrhuji nabízení odměn ve formě zboží zdarma či s významnou slevou po dosažení určitého počtu bodů. Jelikož má veškeré zboží stanovenou expiraci a dochází časem k jeho znehodnocení, navrhuji využití právě tohoto zboží. Pokud zboží projde, společnost pouze odepíše ztrátu a zboží zlikvidovat. Navrhuji vytvoření tří cenových kategorií, do kterých spadá většina prodávaného zboží z volného prodeje a to do 100 Kč, 250 Kč a 500 Kč. Po dosažení potřebného množství bodů bude zákazníkovi nabídnuta sleva až do výše 100% na předem vybrané přípravky s ohroženou dobrou expirací.

### **Náklady na realizaci**

Jelikož mnoho distributorů kompenzuje prodej zboží ohroženého expirací, a to až o 50%, nebudou náklady na realizaci nijak závratné a na rozdíl od stávajícího systému slevy z doplatku podpoří prodej tohoto zboží a sníží ztrátu společnosti. Ztráta oproti klasickému

prodeji sice vznikne, bude však vykoupena zvýšením hodnoty pro zákazníka. Přesná kalkulace nákladů je u tohoto návrhu nemožná. (Zdroj: interní informace společnosti)

### **Přínosy realizace**

Potenciálně vyšší zájem zákazníků o členství ve věrnostním programu. Přidání hodnoty pro zákazníka ve vztahu k lepší možnosti využití získaných bodů. Dále se tímto vytvoří hodnota pro společnost, která nebude muset likvidovat prošlé zboží a naopak ho dokáže ještě efektivně zákazníkovi nabídnout.

### **4.2.8 Tvorba e-letáku se zvýhodněným zbožím**

Díky absenci jakéhokoliv materiálu týkajícího se akcí, nemají zákazníci žádnou možnost dozvědět se o akčním zboží jinak než, návštěvou lékárny. O změnu se má postarat právě tento návrh.

### **Realizace návrhu**

Pro tvorbu předlohy letáku navrhuji využití služeb již výše zmíněného grafika. Po provedení a odsouhlasení návrhu se dále o toto opatření bude starat vedoucí zaměstnanec z oddělení volného prodeje, který bude vytvářet soupis cenově zvýhodněného zboží, implementovat jej do předlohy a o jeho rozeslání.

Díky věrnostním kartám má společnost rozsáhlou databázi svých klientů, včetně e-mailových adres, na které by se tento e-leták jedenkrát týdně rozesílal.

### **Náklady na realizaci**

Po telefonickém kontaktu s grafikem a přednesením požadavků mi bylo řečeno, že maximální cena tohoto návrhu nepřesáhne **1 000 Kč**. (22)

### **Přínosy realizace**

Předání informace o nabízeném zboží v akci zákazníkovi. Nulové náklady po zavedení. Zlepšení odbytu zvýhodněného zboží.

## 4.3 Ostatní činnosti

Jelikož se snaží společnost pro zachování konkurenceschopnosti optimalizovat své režijní náklady, vytvořil jsem soubor návrhů, které by některé z nich snížili.

### 4.3.1 Snížení doby splatnosti u distributorů

I přes snahu společnosti snižovat dobu splatnosti, došlo v posledních pár letech k odklonu pozornosti od tohoto problému. Následující návrh představuje možnost řešení tohoto problému.

#### Realizace návrhu

Návrh spočívá ve snížení doby splatnosti na hranici 60 dnů. Společnost proto bude muset alokovat měsíčně značné množství finančních prostředků. Realizace by probíhala domluvou majitelky společnosti s jednotlivými dodavateli. Při analýze dodavatelů jsem zjistil, že na zkrácení doby splatnosti o jeden den, musí společnost vynaložit prostředky ve výši 200 tis. Kč. Vynaložit takto velkou částku měsíčně je pro společnost dost velká částka a proto navrhuji snažit se snížit splatnost o jeden den co dva měsíce. Toto je však velmi dlouhá doba a pro dosažení na lepší cenu by tak bylo optimální využít jiného zdroje financování než ze zisku společnosti. Jako jedna z alternativ se nabízí podnikatelský úvěr od některé z finančních společností poskytujících tento produkt. Tato varianta ale odporuje cílům společnosti v oblasti zachování minimální zadluženosti. Alokace prostředků bude proto úkolem pro ekonomického pracovníka a majitele firmy.

#### Náklady na realizaci

Při jednoduchém výpočtu 10 dnů po 200 tis. Kč vyjde částka pohybující se kolem **2 000 000 Kč**. Další náklady by mohly vzniknout, pokud by se společnost rozhodla financovat snížení doby splatnosti některým z finančních produktů a to o případný úrok. (zdroj: interní informace společnosti – rozhovor s majitelkou)

Investice velkých finančních prostředků je vždy rizikovou záležitostí. Například pokud by se společnost rozhodla pro cizí financování a výše úroku by přesáhla vyjednanou slevu na nákup, znamenalo by to jisté výdaje navíc. Pro zjištění přesných rizik tohoto návrhu



by však bylo potřeba udělat detailní analýzu dostupného financování, výše vyjednané slevy a dopadů na likviditu společnosti. (Zdroj: interní informace společnosti)

### **Přínosy návrhu**

Potenciálně lepší nákupní ceny, díky kterým si může společnost prohlubovat svou konkurenční výhodu v tomto směru. Zlepšení vztahu s dodavateli. Dle dluhu financování zlepšení likvidity společnosti. Podstatné zvýšení hodnoty pro zákazníka ve formě nižších prodejních cen a dalších výhod plynoucích z lepší spolupráce s distributory.

### **4.3.2 Odprodej části majetku**

Jako formu financování předchozího návrhu jsem se rozhodl zvolit odprodej části málo využívaného majetku, který společnosti generuje jen velmi malou hodnotu, a který se v průběhu let bude stávat náročnější z finančního hlediska.

Společnost vlastní v objektu Polikliniky ještě dva prostory vhodné k odprodeji. Jedná se o jednu ambulanci, která je momentálně v pronájmu, a o prostory bývalého Dermocentra vlastněného společností. Dermocentrum byl neúspěšný projekt na vytvoření specializovaného pracoviště zabývajícím se dermatologií a prodejem dermatologických přípravků. Absence monitoringu trhu a nevhodné umístění v druhém patře Polikliniky spojené s malou kupní silou obyvatel přinesli za následek nutnost projekt po čtyřech letech jeho fungování ukončit z ekonomických důvodů. (Zdroj: interní informace společnosti)

### **Realizace návrhu**

Jako nejoptimálnější cestu prodeje nemovitosti bych návrhovou soukromou inzercí mezi lékaři hledajícími ambulance. Společnost měla zájem v minulosti využít služeb realitního makléře, ale komise z prodeje byla pro společnost nepřijatelná. Jako velmi účinné se v minulosti ukázalo prosté sdělení nejbližšímu okolí, že společnost o prodeji přemýšlí a zájemci se přihlásili sami. Pro společnost by bylo ideální nalezení kupců z řad doktorů a tím si vytvořila další potenciální skupinu svých zákazníků. Jelikož jsou momentálně pro společnost nejziskovější psychiatrická léčiva a antikoncepce, doporučil bych upřednostnit prodej zájemců z řad psychiatrů a gynekologů.

Po nalezení vhodného kupce je pak důležité při prodeji postupovat v souladu s občanským zákoníkem pro zamezení případných chyb při prodeji a dodatečným finančním nákladům což se jeví jako jediné riziko realizace.

### **Zisk z realizace**

Pokud vezmu v potaz cenu, za kterou společnost v minulosti prodala podobně velký podíl v Poliklinice, dostal bych se na částku 2 200 000 Kč. Výslednou cenu je třeba snížit o daň z nemovitosti, která byla v minulosti placena prodávajícím z důvodů změny zákonů a o daň z příjmu fyzických osob. Pokud by se společnost rozhodla využít služeb soudního znalce pro ocenění, vznikly by dodatečné náklady na prodej ve výši 5 000 Kč. Celkový zisk z realizace po zdanění z prodeje nemovitosti by se tedy mohl pohybovat okolo **1 777 000 Kč**.

Tabulka č:12 Předpokládaný zisk z prodeje části majetku

<b>Předpokládaná prodejní cena dermatocentra</b>	1 100 000	Kč
<b>Předpokládaná prodejní cena ambulance</b>	1 100 000	Kč
<b>Ponížení o daň z prodeje nemovitosti</b>	2 112 000	Kč
<b>Cena po odečtení daně FO</b>	1 782 000	Kč
<b>Náklady na soudního znalce</b>	5 000	Kč
<b>Celkový zisk návrhu</b>	<b>1 777 000</b>	<b>Kč</b>

(zdroj: vlastní zpracování)

### **Přínosy návrhu**

Zvýšení okamžité likvidity společnosti. Tvorba strategického kapitálu. Možnost financování návrhu z kapitoly 4.3.1 a snížení doby splatnosti u distributorů a tím potenciálně nižším cenám zboží. Úspora na režijních výdajích za správu podílu v prostorech Polikliniky a vyřešení problému co s dlouho zavřenými prostory Dermocentra.

#### **4.3.3 Podpora studentů farmaceutický oborů**

Každoročně projde společností několik studentů a to jak farmaceutů, tak farmaceutických asistentů. Jelikož je praxe v tomto oboru povinná a neplacená, netěší se tak výraznému

zájmu studentů. Tento návrh by měl do společnosti přivést studenty, kteří o obor mají zájem a mohli by se do budoucnosti stát jejími zaměstnanci. Jelikož tyto praktikanti mohou plnit přidělené úkoly a šetřit tak čas řádným zaměstnancům, je v zájmu společnosti mít co nejkvalitnější uchazeče.

### **Realizace návrhu**

Jako opěrný bod návrhu bych v potaz touhu studentů po každé příležitosti si u studia přivydělat a motivoval bych je tedy finančním ohodnocením za absolvovanou praxi ve společnosti. Student by pro dosažení na tyto prostředky musel předložit školní index a informovat společnost o svém prospěchu. Jen prospěch by však byl málo, a proto je třeba podmínit toto finanční ohodnocení nadále dalšími podmínkami. Jako hlavní podmínky bych navrhoval zvolit dochvilnost, chuť učit se novým věcem a flexibilitu. Při splnění těchto podmínek by pak měl student nárok na doporučenou finanční částku. Dalším motivačním prvkem pak může být příspěvek na stravu v nedaleké školní jídelně, kterou využívají zaměstnanci společnosti. Nejedná se o převratnou sumu, ale dobře najezený zaměstnanec pracuje lépe než hladový.

Hlavním rizikem tohoto návrhu by mohl být nezájem studentů, který by však nepředstavoval žádné výdaje navíc.

### **Náklady na realizaci**

Pro začátek bych navrhl zkušební částku 6 000 Kč měsíčně pro studenty, kteří splní podmínky stanovené výše. Finančně bych nerozlišoval studenty farmacie a farmaceutické asistenty z důvodů zachování stejných podmínek pro všechny. Dále by se k této částce připočítal příspěvek na stravování, který by činil 60 Kč na pracovní den.

Celkově by tedy tento program pro jednoho studenta na měsíc vyšel na **7 260 Kč** měsíčně (pro výpočet byl uvažován měsíc s 21 pracovními dny). Minulý rok prošlo společností osm praktikantů, což by při současném návrhu znamenalo částku 58 080 Kč.

### **Přínosy návrhu**

Motivace pro snaživé a šikovné studenty. Zajištění kvalitnějších praktikantů s možností výběru. Úspora času normálními zaměstnanci společnosti. Zvýšení prestiže společnosti

ve svém oboru. Výchova budoucích potencionálních zaměstnanců. Hodnota pro zákazníka spočívá v zajištění

## **4.4 Zhodnocení návrhů**

### **4.4.1 Finanční zhodnocení návrhů**

Přímé náklady na realizaci návrhů z oblasti marketingu by společnost vyšly zhruba na **60 000 Kč**. Jelikož se nejedná o nijak závratnou částku, kterou si společnost může dovolit investovat, jsou návrhy z této oblasti dobře realizovatelné a mohou společnosti přinést nové zákazníky a tím i navýšení zisků.

Náklady na realizaci ostatních činností jsou pouze ve spekulativní rovině a dosahují v součtu zhruba 250 000 Kč. Pro přesnější zhodnocení nákladů by bylo zapotřebí provést detailnější průzkum dané oblasti.

### **4.4.2 Zhodnocení návrhů z hlediska hodnotového řetězce**

Zvýšení hodnoty pro zákazníka dojde především díky restrukturalizaci věrnostního programu, který jim má za úkol nabídnout lepší odměny za jejich věrnost a zároveň zvýšení hodnoty pro majitele v podobě snížení nákladů na odpisy prošlého zboží.

Marketingová propagace, zvláště pak ta na internetu představuje zvýšení hodnoty pro zákazníka v podobě snadněji dohledatelných informací o společnosti, přehledu jejich služeb a nabídce akčního zboží. Propagace společnosti bude mít taky za následek zvýšení hodnoty pro majitele v podobě nárůstu počtu zákazníků a tím spojeného růstu tržeb.

Úspora vzniklá snížením doby splatnosti se může prolítnout buďto snížením ceny pro zákazníka a tedy zvýšením hodnoty zboží, nebo zvýšením obchodní marže a přinesení vyšší hodnoty majiteli pro potřeby budoucího rozvoje společnosti.

Pro zákazníka nadále může vzniknout vyšší hodnota díky návrhu o spolupráci ve vzdělávání studentů v oblasti farmacie. To ovšem pouze za předpokladu, že studenti po praxi budou mít zájem ve společnosti pracovat.

#### **4.4.3 Zhodnocení návrhů z hlediska konkurenceschopnosti**

Díky navrhovaným opatřením by mělo dojít k posílení konkurenceschopnosti podniku a upevnění jeho pozice na trhu s farmaceutiky. Společnost by se tak měla stát konkurenceschopnější a lépe přilákat nové zákazníky.

Společnost by svou konkurenceschopnost nejlépe podpořila návrhy z oblasti marketingu. Zavedení návrhů úsporných opatření by pak společnost profitovala především snížením režijních nákladů a nákladů na pořízení zboží což by mělo za následek růst hodnoty pro zákazníka.

Prohloubení vztahu se zákazníky, zlepšení povědomí o značce a lepší nabídka zboží a služeb budou mít také velmi pozitivní vliv na konkurenceschopnost společnosti, zvláště pak na zachování konkurenční výhody.

Hlavní přínosy návrhů pro společnost:

- Vytvoření základních marketingových aktivit
- Zvýšení informovanosti svých zákazníků
- Nárůst počtu zákazníků
- Růst tržeb
- Snížení nákupní ceny zboží
- Rozvoj těsnější spolupráce s potencionálními zaměstnanci

## ZÁVĚR

Tématem mé bakalářské práce marketingové nástroje posilující konkurenceschopnost společnosti Lékárna POLIKLINIKA s.r.o. a jejím hlavním cílem byl návrh souboru opatření hlavně ze strany marketingových činností, které zároveň zvýší hodnotu pro zákazníka.

V první části této práce jsem se věnoval teoretickým znalostem týkajících se tohoto tématu. Informace k tomu potřebné jsem čerpal především z knižních zdrojů a objasnil jsem zde pojmy, jako jsou: konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, hodnotový řetězec, hodnota pro zákazníka, marketing a marketingová komunikace.

Druhá, analytická, část mé práce byla zaměřena na zjištění aktuálního stavu, ve kterém se společnost nachází pro potřeby návrhové části. V úvodu je představena společnost a provedena její interní analýza složená z finanční analýzy, analýzy „4p“ a analýzy hodnotového řetězce. Poté jsem provedl analýzu okolí společnosti, představil její hlavní konkurenty a provedl srovnání s konkurencí. Na závěr jsem pro identifikaci příležitostí a hrozeb, které vedou k posilování konkurenceschopnosti, provedl analýzu SWOT, která vycházela z analýzy interního a externího prostředí společnosti.

V poslední části mé bakalářské práce jsem zaměřil na návrh souboru opatření posilujících konkurenceschopnost podniku a to především z marketingového hlediska. Při tvorbě návrhů jsem vycházel jak z provedených analýz, tak z reálných informací zjištěných při rozhovorech s majitelkou firmy paní doktorkou Švajdovou. V této části jsem také navrhl opatření, která má za úkol pomoci financovat předchozí návrhy posilnění konkurenceschopnosti společnosti.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Knižní zdroje

- (1) KOTLER, P.: *Marketing Management - Analýza, plánování, využití, kontrola*. 9. vydání, Praha: Grada, 1998, 692 s. ISBN 80-7169-600-5.
- (2) JIRÁSEK, Jaroslav A. *Konkurenčnost: Vítězství a porážky na kolbišti trhu*. Praha: Professional Publishing, 2011. 101 s. ISBN 80-86419-11-8
- (3) ZICH, R. *Koncepce úspěšuschopnosti: Konkurenceschopnost – vítězství, nebo účast v soutěži*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7204-818-2.
- (4) MARINIČ, Pavel. *Hodnotový management ve finančním řízení: hodnota versus finance*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-405-7.
- (5) PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon* Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s.
- (6) MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.
- (7) PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2
- (8) ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: Radix, 2002-. ISBN 80-86031-35-7.
- (9) FORET, Miroslav. *Marketing-základy a postupy: jak se chovají spotřebitelé. přístupy k zákazníkům : zpracováváme marketingový plán : tvoříme marketingový zisk : modelové situace, příklady, cvičení*. Praha: Computer Press, 2001. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-558-x.
- (10) ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

- (11) GROSOVÁ S.: *Marketing: principy, postupy, metody*. 1. vyd. Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, Praha 2002. 412 s. ISBN 80-7080-505-6
- (12) MAJARO, Simon. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-297-2.

### Internetové zdroje

- (13) Rozvahy a výkazy zisků a ztrát: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=223898>
- (14) Zdravotnictví v ČR v letech 2010-2014:  
<https://www.czso.cz/documents/11288/26025763/CZ0805.pdf/24409933-4f6d-4ece-804c-3056db83cb4e?version=1.32>
- (15) Ročenka Moravskoslezského kraje:  
<https://www.czso.cz/documents/10180/32493487/33010016.pdf/d29a79fc-4c59-42cf-8a7c-1caab8f81997?version=1.11>
- (16) SUKL <http://www.sukl.cz/sukl/legislativa-ceske-republiky>
- (17) Dr. Max: <https://www.drmax.cz/o-dr-max>
- (18) Benu: <https://www.benu.cz/o-benu>
- (19) Pharmos česká republika:  
[http://www.pharmos.cz/Content/Files/Vyrocní\\_zpráva\\_PHARMOS\\_2015.pdf](http://www.pharmos.cz/Content/Files/Vyrocní_zpráva_PHARMOS_2015.pdf)
- (20) Phoenix a.s.: <http://www.phoenix.cz>
- (21) Alliance-Healthcare: <https://www.alliance-healthcare.cz/wps/wcm/connect/>
- (22) Retisk : [www.retisk.cz](http://www.retisk.cz)
- (23) Ceny inzerce v týdeníku Region Opavsko: <http://www.regionopavsko.cz/wp-content/uploads/2011/06/cenik1.pdf>



(24) Ceny inzerce na Rádiu Colour:  
<https://radiocolor.cz/showpage.php?name=reklama>

## **SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ**

SUKL – Státní ústav pro kontrolu léčiv

CSZO – Český statistický úřad

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Organizační schéma společnosti	32
Graf č. 2: Celková výše aktiv a pasiv společnosti ve sledovaném období.	33
Graf č. 3: Tržby za prodané zboží ve sledovaném období v mil. Kč	34
Graf č. 4: Celkový počet výkonů ve společnosti za sledované období.	59
Graf č. 5: Průměrná cena výkonu za sledované období.	59
Graf č. 5: Grafické znázornění působení konkurenčních sil na společnost	63

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek č. 1: Okolí podniku	13
Obrázek č. 2: Schéma úspěchu schopnosti společnosti	16
Obrázek č. 3: Vymezení konkurence v rámci koncepce úspěchuschopnosti	17
Obrázek č. 4: Generický hodnotový řetězec	26
Obrázek č. 5: Vybrané ceny inzerce	72

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Rozdíl mezi B2C a B2B trhem	12
Tabulka č. 2: Základní charakteristiky vymezující dobrého a špatného konkurenta	18
Tabulka č. 3: Koeficient samofinancování ve sledovaném období.	34
Tabulka č. 4: Výdaje domácností v ČR na zdravotnictví	41
Tabulka č. 5: Srovnání s konkurencí v rámci vybraných faktorů	52
Tabulka č. 6: Srovnání s konkurencí v marketingové komunikaci	53
Tabulka č. 7: Porterova analýza vybraných vlivů na společnost.	63
Tabulka č. 8: Hodnocené faktory	65
Tabulka č. 9: Matice SWOT analýzy	66
Tabulka č 10: Výsledek vzájemného působení	66
Tabulka č: 11 Celková cena návrhu	77
Tabulka č:12 Předpokládaný zisk z prodeje části majetku	81

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: SWOT analýza – Slabé stránky a příležitosti

Příloha č. 2: SWOT analýza – Silné stránky a hrozby

Příloha č. 3: SWOT analýza – Slabé stránky a hrozby

Příloha č. 4: SWOT analýza – Silné stránky a příležitosti

# PŘÍLOHY

Příloha č. 1: SWOT analýza – Slabé stránky a příležitosti

		Slabé stránky						
		Delší čekací doba při nákupu	Špatné parkování	Horší hospodářské výsledky	Melé prostory společností	Otevírací doba	Malé investice do moderní	Součet hodnot
Příležitosti	Proniknutí na e-trh	1	1	-2	-1	-1	-2	-4
	Rozšíření spolupráce s dodavateli	-2	-1	-3	1	-1	1	-5
	Rozvoj marketingových aktivit	-2	-1	-5	1	-3	-3	-13
	Získání nových strategických partnerů	-2	-1	-2	-1	-4	-2	-12
	Rozšíření spolupráce se stávajícími p.	-1	-2	-4	-1	-1	1	-8
								-42

Příloha č. 2: SWOT analýza – Silné stránky a hrozby

		Silné stránky						
		Dobrá povědomost o firmě	Specifický přístup k zákazníkovi	Kvalifikovaný personál	Umístění provozoven	Velikost skladu	Podpora prodeje	Součet hodnot
Hrozby	Růst konkurence	5	4	-2	-3	5	3	12
	Nestála cenová hladina zboží	5	1	4	1	5	2	18
	Legislativní zásahy	-1	-2	4	1	4	4	10
	Nedostatek zásob	4	-4	3	2	5	2	12
	Odchod kvalifikovaných zaměstnanců	3	5	-5	-1	1	1	4
								56

Příloha č. 3: SWOT analýza – Slabé stránky a hrozby

		Slabé stránky						
		Delší čekací doba při nákupu	Špatné parkování	Horší hospodářské výsledky	Melé prostory společností	Otevírací doba	Malé investice do moderní	Součet hodnot
Hrozby	Růst konkurence	-4	-4	-2	-1	-3	-5	-19
	Nestála cenová hladina zboží	1	1	-3	1	1	1	2
	Legislativní zásahy	-1	-3	-2	-2	-1	-1	-10
	Nedostatek zásob	1	1	1	1	1	1	6
	Odchod kvalifikovaných zaměstnanců	-5	-1	-3	2	-3	-5	-15
								-36

Příloha č. 4: SWOT analýza – Silné stránky a příležitosti

		Silné stránky						
		Dobrá povědomost o firmě	Specifický přístup k zákazníkovi	Kvalifikovaný personál	Umístění provozoven	Velikost skladu	Podpora prodeje	Součet hodnot
Příležitosti	Proniknutí na e-trh	5	2	3	1	5	3	19
	Rozšíření spolupráce s dodavateli	4	1	2	1	4	4	16
	Rozvoj marketingových aktivit	3	1	4	1	4	4	17
	Získání nových strategických partnerů	4	3	3	2	5	2	19
	Rozšíření spolupráce se stávajícími p.	3	5	4	4	4	2	22
								93